

LEAN IN

向前一步

女性，工作及领导意志

【美】谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）著
颜筝 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



LEAN IN

向前一步

女性，工作及领导意志

【美】谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）著
颜筝 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

图书在版编目（**CIP**）数据

向前一步·全新升级珍藏版／（美）桑德伯格著；颜筝，曹定，王占华译.
——北京：中信出版社，2014.9
书名原文：Lean In for Graduates
ISBN 978–7–5086–4624–4
I. 向… II. ①桑…②颜…③曹…④王… III.桑德伯格，S. - 自传IV.
K837.125.38
中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第116564号
Lean In for Graduates by Sheryl Sandberg
Copyright © 2014 by Lean In Foundation
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press
Corporation
ALL RIGHTS RESERVED.
本书仅限中国大陆地区发行销售

向前一步·全新升级珍藏版
著者：[美]谢丽尔·桑德伯格
译者：颜筝 曹定 王占华
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

向前一步

(全新升级珍藏版)

[美] 谢丽尔·桑德伯格 著
颜筝 曹定 王占华 译

中信出版社

致养育我的父母，他们让我相信一切皆有可能
致我的丈夫，他让一切变成可能

LEAN IN

名人推荐

对于如何处理和克服职业发展“方格架”上出现的挑战，谢丽尔给出了非常实际的建议。在读《向前一步》时，我时常会点头、大笑。这是本很棒的书，诙谐幽默，率直敢言，对各个年龄阶段的女人和男人来说都是一本有意义的读物。

——康多莉扎·赖斯

美国前国务卿

过去的5年里，我一直在谢丽尔的身边办公，几乎每天都能从她那里学到东西。她才智过人，可以在错综复杂中突围而出，为最困难的问题找到解决方案。《向前一步》将她对信息的综合能力与她的知人善任相结合。这本书机敏、坦率同时又有趣，她所说的话将帮助所有的读者（尤其是男性读者）成为更优秀也更有效率的领导者。

——马克·扎克伯格

脸谱网（Facebook）创始人、首席执行官

诚实，勇敢……《向前一步》是一部引领职场女性的新宣言。

——奥普拉·温弗瑞

美国著名主持人

谢丽尔多才多艺、视野广阔，是一位罕见的商界领袖。她具备每个成功领导者身上常见的两个特征：好奇心和决断力。谢丽尔在《向前一步》里倾注了她的深刻见解，任何一个公司都可以通过这部重要的新作让员工各尽其能。

——杰夫·伊梅尔特

通用公司首席执行官

谢丽尔·桑德伯格关于“为什么我们的女性领导者那么少”的TED演讲（美国著名的演讲大会）相当了不起。如果你喜欢那场演讲，或者和我一样只是相信会议室里需要平等，那么这本书就是为你而写的。对于女性领导者的增加为什么会更有助于商界和社会的发展，谢丽尔·桑德伯格作为脸谱网的

首席运营官完全能够现身说法。任何有心纠正性别不平等这种社会不公正现象的人，都有必要读读这本《向前一步》。

——理查德·布兰森爵士

维珍集团董事长

在我看来，这本书的作者顶着两个头衔：一是首席执行官，一是孩子的母亲。无论从哪方面而言，我觉得《向前一步》都是一本必读书。

——穆罕默德·埃尔–艾里安

太平洋投资管理公司（PIMCO）首席执行官

这本书做出了巨大贡献，它同时向女性和男性传达了重要而明确的讯息。在社会所有领域的核心岗位上，我们都需要出色的领导者。失去竞争这些职位的人才中的50%，其损失是我们难以承受的。这本书振奋人心、实事求是，我很受启发！

——吉姆·柯林斯

《从优秀到卓越》作者

读过谢丽尔·桑德伯格的《向前一步》，我可以证明它宣告内在的压抑，反对造成这种压抑的外在藩篱，并且激励女性互相扶助，共同战胜内在和外在的压力。它不仅论证了女性在工作场所的平等地位，也论证了男性在居家育儿中的平等地位。甚至它的评论家们似乎也在无意中表明一个要点：只有在女性眼中，成功才被看作是一种忠告式的障碍。

——格洛丽亚·斯泰纳姆

美国著名作家

《向前一步》向女人抛出了一系列颇富进取精神的挑战：创造我们想要的生活，成为职场领袖，成为贤妻良母，从其他女性中脱颖而出。谢丽尔给出了极具实用性的建议，她告诉21世纪的女人怎样应对这些挑战。我希望与我同时代的各位，不管是女人还是男人，都能读读这本书，为创造自己想要的生活和平等的世界而努力。

——切尔西·克林顿

谢丽尔·桑德伯格是一位多才多艺的领导者。她在其新书《向前一步》中展

示了自己在白宫、谷歌以及脸谱网的趣味经历和成长经验。她用现身说法的形式告诉我们：成长不只是职位上的晋升，也应该纵向拓展、积累经验；好领导不只靠魄力魅力，也需要展示其真诚感性的一面；社会和职场中对女性仍存在一些偏见和不公平，每个人（无论男女）都有义务去努力消除这些现象。读完此书，每个人都会有不同角度的收获和心得！

——李开复

创新工场董事长兼首席执行官

职场如登山，设立目标后就要勇往直前，直至达到顶峰。这种信念对于职场中的女性尤为重要。在漫长而艰辛的路途中，女性需要不断给自己勇气与力量，克服重重阻力，历练内心，最终成为行业中的佼佼者。《向前一步》正是传达出这样一种信念，我相信它能够帮助每一位中国女性更加清晰地规划好自己的未来之路。

——王石

万科企业股份有限公司董事会主席

激情与事业，是每一个人都愿意为之奋斗的目标。《向前一步》 这本书完美地结合了这两点，并给予读者巨大的冲击。作为全球最成功的女性之一，谢丽尔·桑德伯格用自己的切身经历激发每位读者，尤其是女性读者，要寻找“自我”，勇敢地“往桌前坐”，做自己想做的事，并努力成为领导者，充分实现自我价值。找到自我，才能实现“中国梦”；而LEAN IN，则是唯一的捷径！

——徐小平

真格基金创始人、新东方联合创始人

谢丽尔·桑德伯格作为全球成功的女性之一，她的《向前一步》一书激动人心。书中阐述了人生的意义在于“奋斗”二字！《向前一步》鼓励每一位女性去激发人生的原动力，在职场中不断“LEAN IN”，大胆挖掘自己的潜力，找到真正的人生目标并勇敢地为之奋斗，即是成功！我相信这将是一部转变女性思维的新宣言，此书将激发中国女性的梦想，帮助她们无惧前行、梦想成真！

——周忆

IBM大中华区副总裁，著有《绽放》一书

每个人都有自己的梦想。《向前一步》这本书也让我想起了自己成长的每一步，感同身受。如果每位女性都能够大胆追求自己的梦想，不徘徊不犹豫，不躲闪不后悔，就能演好自己生命中的角色。以最优雅的姿态站在成功的舞台上，用最喜欢的方式去做最有意义的事，就是最大的人生乐事。

——夏华

依文集团董事长、
中国企业家木兰汇执行理事长、
企业家俱乐部理事

《向前一步》的确是一本中国企业家必读的好书！作者谢丽尔·桑德伯格作为全球最成功的女性，不仅通过本书传达出现代女性需要在职场上突破自我设限的瓶颈，更重要的是倡议广大男性也要对身边的女性予以支持和鼓励。这种理念非常值得在当今社会推广与传播。强烈推荐本书！

——何振红

《中国企业家》杂志社社长、
中国企业家木兰汇会长

作为一名女性，若想在自己的天地里有一席之地，必须坚持两点：不抱怨，不退缩；同时做到三点：自信、睿智、温柔地坚持。《向前一步》一书就这几个要点，将女性的成功密码进行了完整的解读。此书必须推荐！

——王潮歌

印象系列大型实景演出总导演、
观印象艺术发展有限公司联合创始人兼CEO、
中国企业家木兰汇理事

《向前一步》改变了女性的思维态度，帮助我们勇敢面对挑战，成就自我。

——徐巍

《COSMO时尚》杂志主编

媒体推荐

与其说《向前一步》是总结陈词，不如说它是开幕讲话。它的出版是个值得庆贺的时刻。千千万万的女性，无论年轻年长，无论精英与否，都会感到《向前一步》是极具指导性的、富于新鲜感的，甚至可能是革命性的。

——《纽约客》

太鼓舞人心了！关于怎样让我们的工作和家庭生活变得更加成功而又令人满意，谢丽尔·桑德伯格给出了十分具体的建议。

——《福布斯》

本书所提供的是一种视角，它向二十几岁的年轻人展示了选择和权衡确实存在，你不必再消磨雄心以沉沦一隅。我们每一个人都拥有对未来的发言权，包括男性。

——《大西洋月刊》

桑德伯格以其真诚的态度，详细叙述了她自身的经历和窘境，能够让不同文化不同地域的女性轻易地认同她。她阐明了那些职业女性常常面临却又很少厘清的问题。在她写下的每一个字眼中，桑德伯格的真实品格都闪闪发光。

——《今日商业》

生动、有趣，紧迫甚至勇敢无畏，《向前一步》在激进的同时又令人易于接受。显而易见，女性将从桑德伯格的书中获益匪浅，同时，男性也是一样，甚至他们可能受益更多。《向前一步》是一场重要而又期待已久的对话的开端，但只有当男性也尽到他们的本分并且积极进取时，这才会是一场国民性和持久性的对话。

——《卫报》

评级：A。这是向职场女性发出的集结呐喊。《向前一步》是我遇到的最具有说服力的著作，作者在此分享的智慧正是女性（以及支持她们的工作伙伴和家庭成员）应该赠送给她们自己的礼物。

——《娱乐周刊》

本书所传达的信息事关重大：它力图带来一个可以改进所有女性生活状态的文化巨变。

——《时代周刊》

这是一篇针对职场领域的性别不平等现象发出的强有力的宣言。桑德伯格深具洞察力的观察让她与贝蒂·弗里丹站在同一条线上：性别世界并非全部，而我们的当务之急是讨论应该如何改善一切。

——《洛杉矶时报》

桑德伯格拥有成为领导者的意愿，必要的决心、智慧，进取的职业信念，这一点但凡读过这本书的人都不会怀疑。然而，桑德伯格还富于同情心、幽默、诚实、讨人喜欢。最重要的一点是，桑德伯格愿意拉开帷幕袒露自己的不安全感。《向前一步》里的那些警句箴言，可供有进取心的女性摘录下来贴在墙上。当我一页一页翻看这本书时，桑德伯格的很多描述都让我带着认同，点头称是。

——《纽约时报书评》

这本书至关重要。对于我们所有人而言——无论是女性还是男性，这都是一个重要的时刻，我们得以了解当下男性主导的成功模式对女性并不奏效，对男性来说也是如此。世界需要女性对超越金钱和权力的成功模式进行重新定义。我们需要第三种度量标准，这种标准基于我们的幸福、健康、放空和刷新自己的能力，以及在工作和生活中找到愉悦感的能力。

——《福布斯》

我敢打赌，绝大多数女性都会被《向前一步》激励振奋。我怀疑至少有一小部分男性会在读过这本书之后这么想：哦，她们正在奋起直追呢。

——《名利场》

清晰的写作，充分的论证，涵盖女性和工作，充满作者生活中的实例。

——《今日美国》

《向前一步》获得了广大女性的喝彩——她们也因此受益。我很高兴桑德伯格能够畅所欲言，我很高兴她能够利用自己的平台给予女性成功的工具，并且鼓励所有女性都走出家门，获得她们想要的东西。《向前一步》真正的力量蕴含于它的宣言：“是的，你能！”

——《卫报》

无畏生活的号角……《向前一步》是一部回忆录，一部自救书，一部职业规划指南，一部女性的宣言。让我们期待这部书获得与它所谈及的内容相匹配的广泛阅读。

——《新闻日报》

目录

推荐序1 / 杨澜

推荐序2 / 张欣

导言 内心的革命

第1章 职业女性的内在障碍：如果克服了恐惧，你会做什么？

第2章 往桌前坐

第3章 要成功，也要受欢迎

第4章 职业生涯中的长远梦想及短期目标

第5章 如何找到你的人生导师

第6章 真实地表达自己的想法与情绪

第7章 不要“身还在，心已远”

第8章 让你的另一半成为你真正的“人生搭档”

第9章 “全能女人”是个神话

第10章 让我们开始讨论吧

第11章 为平等而不懈努力
萨拉的故事：我战胜了恐惧，当上了市长
埃里森的故事：我们不是“剩女”，我们正在向前一步

第12章 做回你自己 （梅洛迪·霍布森）
诺拉的故事：欲知我的未来，必先了解我的过去
马修的故事：学会往桌前坐

第13章 勇敢地向前一步 （库纳尔·莫迪）
乌苏拉的故事：我出生在哪里并不能决定我是谁
玛丽的故事：我指证了强奸我的罪犯

第14章 倾听你内心的声音 （雷切尔·西蒙斯）
蒂妮西娅的故事：我做回了自己
玛娜的故事：从饮食失调症中康复

第15章 寻找第一份工作 （明迪·勒维）
雷吉娜的故事：不要放弃梦想
杰西卡的故事：我要求加薪

第16章 薪资谈判的技巧 （金姆·基丁）
贾娜的故事：让我增强自信心的团队
辛德胡拉的故事：我冒了一次险，并加速前进

第17章 让我们一起向前一步 （雷切尔·托马斯）

“向前一步”才刚开始，远未结束……

致毕业生的一封信

致谢

注释

推荐序1
向前一步是一种态度

杨澜 阳光媒体集团董事局主席

向前一步，是一种姿态，更是一种态度。

那些习惯了一进会议室就自动坐在第二排，即使自有高见，也不主动发言的女性，是时候坐到桌边来，身体前倾，然后发表自己的意见！

今天的我们还需要提倡男女平等吗？在中国，女人早已不再裹小脚，几乎一半的大学生是女性，一半的工薪阶层是女性。男人已经在分担家务。女人还想怎么样？“女人每年还有半天‘妇女节’的假呢，是否也该设立‘男人节’？”男人们忍不住问。

但是，当我们的视线在政府和企业的管理架构图向上移动时，女性在领导和管理层中的比例却大幅度下降。

年仅38岁的法国环境和交通部长娜塔莉·科修斯柯–莫里塞（Nathalie Kosciusko-Morizet）问我：“既然中国女性普遍都进入了职场，那么请告诉我，为什么我在中国的官员中很少看到女性？”这还真难一句两句说清楚！在中国的高层管理人员中，女性的确是凤毛麟角。在美国也出现了同样的情况，相当一部分受过良好教育的女性在结婚生育后离开职场，或在职场的晋级阶梯上止步不前。

为什么不能有更多的女性成为领导者？是不能，还是不愿？抑或两者都是？有没有一种无形的障碍，会让女性在职业的某个时刻自动放弃上升的机会？职业女性究竟能不能兼顾事业和家庭？是我们太贪心了，还是我们的社会没有准备好？

现实是，虽然在法律上男女平等了，但在通常的社会观念里，包括女人对自身的认识上，障碍依然存在。2011年的麦肯锡报告里称，“在职场提升方面，男人靠潜力，女人靠业绩”，也就是说，男人只要展现未来能做什么就可以升职了，女人则必须证明已经做成了什么。当男人成功了，人们会分析他内在的才能与品质；而女人成功了，人们首先会问：“她有什么靠山？”

成功的女人通常不容易受到人们的欢迎，而一个男人若要受欢迎就必须取得成功。如果一个成功的男人离婚了，人们并不会因此低估他的成功；但

如果一个成功的女人离婚了，人们则认为她失败了！事业家庭之间的选择题似乎是给职业女性特备的。

女人内心的自我定位也常常让她们经历煎熬，如果不能做个“好”妈妈，首先跟她们过不去的是她们自己。美国前国务卿奥尔布莱特曾说：“职场中的母亲都有一个名字，叫内疚。”更有趣的是，女人也不肯轻易放过其他女人。“你这么忙一定没时间陪孩子吧。会不会很难过？”这样的提问绝对是一个女人对另一个女人的道德审判。

在中国，几千年来女人都是通过妻子和母亲的角色从而获得自己的社会价值；无论是举案齐眉，还是岳母刺字，女人几乎没有独立的社会价值，她们的价值往往通过她们的男人来实现。社会价值对人的异化并不分男女：一方面，女人被捆绑在“女性”的角色里；另一方面，男人被捆绑在“男性”的角色里，他们需要进取，拼搏，变得有权、有钱、有地位，这难道不也是对男人天性的束缚？而在今天，如果女性的解放仅仅是做男人能做的事，那么是否就等于把女子从一种异化中解救出来，然后再放入另一种异化？

本书的作者谢丽尔·桑德伯格鼓励更多的女性“往桌前坐”。她明明知道自己具有哈佛大学教育背景、跟随美国财政部部长工作的经历、知名大企业高级管理者的经验，优厚的薪酬等，这些都让她有种“站着说话不腰疼”之嫌；但是，她还是决定写这本书，我认为这就是她的勇气。她带来了21世纪的女性宣言：突破有形无形、外在内在的束缚，做自己，做更好的自己！同时，她也为女性提供了一些具体建议。例如，做一个18个月的职业规划，学一门新的技能以加强自身的能力，在适当时候向你的上级要求加薪升职，对伴侣和孩子诚实地说出你的困难，等等。她自己坚持每天5点半下班，好让其他同事也能准时下班，照顾好家庭。

事业与家庭的平衡，是现代男女都应该考虑的平衡，这就是为什么男人在妻子生育的时候，也应该休产假，因为照顾自己的妻子和孩子不仅是责任，也是一种享受。事业与家庭的平衡也是一种动态的平衡，每个人在人生的不同阶段都会有不同的优先考虑，因此不能苛求每时每刻的完美。桑德伯格说：“不求完美，只求完成”（Done is better than perfect）！我想加一句：不求完美，只求完整。无论男女，都值得拥有独立而完整的人格和自我实现，这是生理的、心理的、事业的、情感的、物质的、精神的积累过程，需要慢慢地成长起来。就如一棵树，从一粒种子开始，渐渐拥有发达的根，茁壮的干，茂盛的枝叶，繁密的果实。一年四季中它有不同的姿态，岁月里它有不同的承载，不能要求它同时拥有花朵和果实，但成长是它永恒的追求。正如树的价值不能只用打多少家具来衡量，女人不应只是传宗接代的工具，或社会平等指标里的数字；她的价值不是看她做到了什么职位，赚了多少钱，生了多少孩子，而是作为一个活生生的个体，是

否拥有了充实丰盈的人生。她应该不受内在或外在的干扰，并拥有自由选择的权利，无论这些选择是当总统还是做一名全职主妇，都值得尊敬和欣赏。

我认为真正的平等是，无论男人和女人，都拥有平等的机会获得个体自由从而得到全面的发展。终有一天，无论是女人还是男人，都可以做真正的自己，拥有自由的选择权，实现自己的潜能，创造出最大的自我价值。而这一天，就是男女共同的节日！

推荐序2
展翅才能高飞

张欣 **SOHO**首席执行官，联合创始人

谢丽尔·桑德伯格的新书《向前一步》受到了全世界的瞩目，它召唤女性在事业上积极进取，敢于争取女性的领导地位。桑德伯格认为，女性领导地位的提高仰仗于女性自身的主动性。只有始终如一地不懈努力，女性领导地位才能逐步改善。然而，社会中仍然充斥着对女性的各种偏见。常有人觉得女性不够理性、不够坚强、不够野心勃勃，这些歧视往往让女性错失担当杰出领导者的机会。

即便在今天的美国，企业领导层中也只有不到20%是女性，很多女性的领导天资被埋没。这些被埋没的女性领导力资源一旦被释放出来，将是公司的一笔巨大财富。中国有很多成功的女性企业家，但是她们的处境和美国等其他国家一样，固有的社会偏见也同样困扰着她们。

作为一名中国的女性CEO和企业家，我越来越能领会到，男性和女性在工作中都发挥着非常重要的作用，他们在工作中互相配合，不但会激发出源源不断的能量，还能达到理想的工作效果。我坚信，人类社会中的男性和女性就像鸟之双翼——男女地位不平等，就像两只翅膀没有发挥出同样的力量，鸟儿自然无法展翅高飞。

导言
内心的革命

2004年夏天，我怀上了第一个孩子，那时，我正在负责管理谷歌公司的在线销售与运营团队。我是在3年半以前加入谷歌公司的，当时它刚刚起步，前景模糊，员工不过几百人，在一栋破烂的写字楼里办公。在我怀孕3个月时，谷歌的员工已经发展至几千人，还迁入了一个多建筑园区。

这次怀孕很辛苦。一般只在头三个月才会发生的晨吐，我在孕期的每一天都在经历。这期间我的体重增加了差不多70磅，双脚肿胀得大了两个码，形状变得很怪异，而且我只有将脚搭在咖啡桌上才能看到这两个肿块儿。一位很“懂事”的谷歌工程师说，我正在酝酿一个“巨鲸”项目。

一天早晨，在对着马桶吐了半天之后，我开车赶去见一个重要的客户。谷歌的快速成长导致员工的停车问题成了大麻烦，通常我能找到的停车位都相当偏远。我以孕妇“冲刺”的速度穿过公司停车场，胃里越发感到恶心。进入会场时我不停地祈祷：待会儿从嘴里冒出来的，除了与销售业务相关的内容之外，千万不要有别的什么东西。那天晚上，我向丈夫戴夫（Dave）大倒苦水。当时还在雅虎公司工作的戴夫告诉我，雅虎在每座办公楼前都为公司的准妈妈们专门预留了停车位。

第二天，我摆起了示威的架势（其实就像是鸭子那样摇摇摆摆），走进了谷歌的两位创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）的办公室。只见地板上到处散落着玩具、小零碎和衣服。在房间的角落里，谢尔盖正努力地保持着一个瑜伽姿势。我大声地向他们声明：公司需要孕妇停车位，而且越快越好！他抬起头看看我，立刻就同意了，还说他以前从来没有考虑到这一点。

直到今天，我仍然觉得难为情，因为只有在亲历了孕期双脚的肿痛后，我才意识到公司需要为孕妇预留停车位。作为谷歌的女性高管之一，我不是本该就有责任去考虑这个问题吗？但是，和谢尔盖一样，我压根儿就没想到过这些。公司里其他的准妈妈们对于这种情况，肯定都是在默默忍受，却从没想过要求特殊待遇；或者说，也许她们缺乏自信或自认为没有资历去要求解决这个问题。然而，如果高层管理人员中有一个孕妇（哪怕看起来像头巨鲸），情况就会有所不同。

在今天的美国和发达国家，女性的境况是有史以来最好的。我们站在从前女性的肩膀上，理所当然地享受着她们曾为之奋斗的一切。1947年，我多年的良师益友拉里·萨默斯（Larry Summers）的母亲安妮塔·萨默斯

（Anita Summers）作为经济学家被标准石油公司（the Standard Oil Company）聘用了。当她入职时，老板对她说："我很高兴雇了你,因为我花更少的钱得到了一样聪明的好员工。"她当时觉得受宠若惊。说她和男人一样聪明已然是莫大的赞美，再要求与男人享受同样的薪酬则是难以想象的事。

现在，如果拿我自己的生活与世界上许多国家的女性相比，我会觉得自己很幸运。目前，在不少国家，女性的基本公民权利还得不到承认，世界各地大约有440万名女性仍受困于性交易。[1]在阿富汗和苏丹等国家，女孩几乎没有可能接受教育，妻子被看作是丈夫的私有财产。女性如果遭到强奸，依照惯例会被赶出家门，因为她会让家族受辱；一些遭遇强奸的女性甚至还会因"道德犯罪"的罪名被送进监狱。[2]比起这些国家的姐妹们，我们已经领先了几百年。

当然，实际情况也许更糟，但这不应阻止我们采取行动让世界变得更好。当一部分女权主义者上街游行时，她们都在设想实现一个男女真正平等的世界。一个世纪后，我们仍在雾里看花，试图将这个愿景看得更清楚。

现实的真相是，世界仍然由男性在掌控。这就意味着，当要对这个世界做出真正有影响力的决策时，女性的声音并没有得到平等的对待。在195位国家首脑里，只有17位是女性。[3]在世界各国的议会中，女性只占20%的席位。[4] 2012年11月的美国大选中，女性赢得了比以往更多的议会席位，这个比例上升到了18%。[5]在中国，人民代表大会中女性人数占21%。[6]但是，这些数字离50%都还很遥远。

在全世界范围内，企业领导层的女性比例就更低了。财富500强的首席执行官里仅有4%是女性。[7]在美国，企业主管人员和董事会中女性分别约占14%和17%，十多年来这个比例都没有什么变化。[8]对有色人种来说，这种差距更悬殊，女性仅占企业高管的4%、董事会席位的3%、议会席位的5%。[9]在中国主要的上市公司里，企业董事会中的女性占8.5%，而担任董事会主席的女性不到4%。[10]

薪酬待遇方面的改善也同样迟缓。1970年，美国女性与男性同事的薪酬比是0.59：1。到2010年，女性的抗议、奋争以及拼命工作的结果使得这个比例上升到了0.77：1。[11]正如2011年马洛·托马斯（Marlo Thomas）在同酬日（Equal Pay Day）上所说："40年来，薪酬只增加了18美分，而一打鸡蛋的价格涨幅却是它的10倍。"[12]与许多发展中国家、发达国家相反，中国的性别收入差距在过去几十年里有所扩大，其城镇女性职工目前的平均收入比男性低26%。[13]在经合组织（OECD）成员国，女性平均收入比男性低16%。[14]

我一直以最近的距离观察着这些令人沮丧的现象。我1991年从大学毕业，1995年从商学院毕业，毕业后在我从事的每一份入门级工作中，我的同事们在性别比例上都很均衡。然而，我也发现高层领导者几乎都是男性，我认为这是对女性的传统歧视所造成的结果。公认的”玻璃天花板”开始破裂，几乎每个行业里的情况都是如此。我相信我们这代人能够实现男女平等地分享高层领导席位，这只是时间早晚的事。但每过一年，我身边女同事的数量就会减少一些，渐渐地，我成了房间里唯一的女性。

成为唯一的女性高层管理者，我遇到过一些让人难堪却又颇具启发性的状况。在我作为首席运营官加入脸谱网两年后，公司的首席财务官突然离职，于是我不得不参与完成一项融资工作。由于之前一直从事运营而非财务方面的工作，所以筹集资金的过程对我来说既新鲜又有些让人害怕。我和我的团队飞往纽约，初步接触和游说私募公司。我们第一次开会的地点和电影里的办公场景相差无几：会议室内的办公家具精美，通过落地窗还能一览曼哈顿的美景。我概括地介绍了公司的业务，并回答对方提出的问题。一切都进展得很顺利。然后，有人提议休息几分钟。于是我问合作伙伴，女士洗手间在哪儿。他很茫然地盯着我，看来这问题把他给问住了。我又问：“你在这儿工作多长时间了？”他回答：“一年。”“难道我是一年中来到这里谈生意的唯一女性吗？”“我想是的，”他说，然后又补充道，”或者说你是唯一一个需要使用女士洗手间的人。”

我参加工作已经20多年了，情况依旧没有什么改变。是时候面对现实了，我们的革命停滞不前，[15]允诺平等并不等于真正的平等。

在一个真正平等的世界里，国家与企业的管理者中有一半是女性，家庭事务的主持者中有一半是男性。我相信这将会是个更好的世界。经济学理论以及关于多元化的不少研究都显示，如果我们能充分利用一般人才和杰出人才的话，那么将会带来更好的工作业绩。沃伦·巴菲特很坦诚地说过，他之所以能取得这么大的成功，原因之一在于他只需要和这个国家的一半人口——男性进行竞争。我们这一代人中的巴菲特们仍然在很大程度上享受着这个优势。当参加赛跑的人越来越多，就会有更多的纪录被打破，而这样做的益处不仅在于个人取得的成就。

2011年，莱曼·古博韦（Leymah Gbowee）因引领利比里亚妇女推倒独裁者的抗议运动而被授予诺贝尔和平奖。获奖的前一晚，她参加了在我家举办的新书聚会，我们专门为她庆祝她的自传《我们女人力量大》（Mighty Be Our Powers）一书的出版。但是，那晚的气氛很冷清。一个客人问她，美国女性怎样才能帮助像利比里亚那样遥远的国家中正饱受战争的折磨和掠夺的女性。她的回答很简单：“让更多的女人获得权力。”莱曼和我的背景有极大的差异，但我们的观点却不谋而合。当更多女性进入领导阶层、用有力的声音表达她们的需求与关注时，世界上所有女性的处境也将

随之得到改善。[16]

问题显而易见：怎么做？我们怎样才能拆除阻止女性进入社会高层的壁垒？在职场中，女性面临着真正的障碍，包括公然或隐性的性别歧视、差别待遇和性骚扰。极少有公司能够提供弹性工作制的岗位，让那些在抚养孩子的同时又追求事业发展的女性抽出必要的时间照顾孩子、休产假；而且，女性找到合适的人生导师和赞助者也需要时间，男性在这方面则比女性更轻松。事实上，这二者对个人事业的发展有着难以估量的价值。除此之外，女性需要比男性花费更大的精力去证明自己。这可不是在想当然。2011年麦肯锡的一项报告指出，男性的晋升基于其自身的潜力，而女性的晋升则是基于其已获得的成就。[17]

除了社会的外部壁垒，女性还受制于内在的自我障碍。由于缺乏自信、不敢争取表达的机会、在应该向前一步时往后退，我们总会或多或少地让自己退缩。我们将一直以来接收到的负面信息内在化了：女人说话坦率是错误的，女人有进取心是错误的，女人比男人权力更大也是错误的。于是，我们只有降低对自己取得的成就的期望值。我们继续包揽了大多数家务，孩子也通常由我们来照顾。我们为了另一半，甚至为了备孕而在事业上做出妥协。与男同事相比，我们更少渴望获得高层管理职位。我并不是在列数其他女性的错误，这些弯路我都走过，而且我现在仍然会犯同样的错误。

我已经说过，克服上述的内在障碍便是女性获得权力的关键。有人会认为，只有破除了制度的障碍之后，女性才能跻身高层。这说到底是个“鸡生蛋蛋生鸡”的问题。“鸡”是指，女性一旦实现了领导者的角色，就能够摆脱外部障碍。我们可以径直走进老板办公室，提出诸如设置孕妇停车位等合理要求。更重要的是，我们自己就可以成为老板，确保所有女性的需求都能得到满足。“蛋”是指，我们首先要消除那些阻碍女性成为领导者的因素。这两者都是对的，我们没有必要陷在哪个在先或是哪个更重要的哲学辩论中，而是要达成共识，同时在两条战线上并肩作战。我既鼓励那些忙于前者的女性，也完全支持那些为后者而努力的女性。

实际上，女性内在障碍的影响很少被谈及，而且常常被人们一笔带过。在我的职业生涯中，我总是听到女性谈论工作环境中的男女是如何不平等、事业与家庭如何难以兼顾等。不过，我却很少听到让她们犹豫不前的原因。这些内在的障碍理应得到更多重视，因为这是我们可以控制的因素。如今，我们能够卸下内心的包袱，我们现在就可以开始行动。

我从没想过自己会写书。我不是学者、记者或社会学家，但我曾与许多女性交谈、了解并分享我们彼此的纠结，认识到我们的收入并不充裕甚至还在下滑，因此我决定坦率地表达心声。本书第1章列举了女性面对的挑

战，此后每章集中谈论一个我们所能做出的调整或改变，包括：增强自信（“往桌前坐”），让我们的伴侣多分担些家务（让你的另一半成为真正的“人生搭档”），而不是勉强自己去达到难以实现的标准（“全能女人”是个神话）。我不会夸口我能提供完美的方案来解决这些深刻而复杂的问题，我所依赖的是学术研究成果、真实的数据、自己的观察以及多年来的经验教训。

这本书不是一本回忆录，尽管里面有很多我自己的故事；它不是一本励志自助书，尽管我真心希望它能够帮助读者；它也不是一本关于职业生涯管理的书，尽管我在书中提出了一些这方面的建议。它更不是一部女性主义宣言……好吧，它有点像，但我希望它不仅能够激励女性，同时也能激励男性。

不管这是本什么样的书，我都想写给那些希望进入高级管理层或是竭力追求自己人生目标的女性，不论她们处于怎样的事业阶段——刚刚起步，或是暂时休息但也许某天还会重返职场。我也想写给那些想要理解周围女性（女同事、妻子或是姐妹）所面临的困难、愿意为推动世界平等贡献力量的男性。

这本书充分支持积极进取的女性，支持雄心勃勃地追求自己人生目标的女性。我相信增加拥有权力的女性数量是实现真正平等的必要元素，但我并不认为成功或幸福只有一种定义。不是所有的女人都想要事业，不是所有的女人都想要孩子，也不是所有的女人两者都想要。我从不主张我们应该拥有同样的目标。许多女性没有兴趣追求权力，不是因为她们缺乏进取心，而是因为她们已经过上了自己想要的生活。很多人之所以能够做出一些对世界有重要贡献的事，正是因为他们心中有爱。我们必须详细地规划自己独特的人生航线，为我们的人生观、价值观和梦想制定恰当的目标。

我很强烈地意识到大多数女性并没有试图获得领导地位，而是努力在为生计奔波，并兼顾家庭。书中部分内容对某些女性很有参考性，她们受命运垂青，能够自主选择工作的强度、时间和地点。书中还有些内容则适用于女性在任何工作环境、社区和家庭里都会面临的情况。如果我们能够成功地让更多女性在最高层发出声音，那么我们将为所有的女性提供更多的机会，为她们争取更加公平的待遇。

许多人尤其是一些在商界工作的女性，都劝我在公共场合谈论这些话题时要谨慎。当我最终还是坦率说出自己的观点时，一些人对此表示不满，其中有男人，也有女人。他们认为，我过于关注女性自身的改变、鼓励她们向前一步、积极进取，这会显得我好像在为目前的制度和社会风俗开脱责任。更糟的是，这些人因为我“责备受害者”而对我大加谴责。批评我的人会说，我之所以更容易“向前一步”是因为我有资本获得任何我所需要的帮

助，所以，我有什么资格给那些身处环境与我截然不同的女性提供建议呢？

我过去听到过这样的批评，将来还是会听到，而且还会有更多的批评。然而，我仍然希望人们能够实事求是地判断我所传达的讯息。这些问题是具有普遍性的，而且我们社会应有的变化也迟迟没有实现。我们早该鼓励更多女性追求可触及的梦想，鼓励更多男性在工作中、在家庭里给女性以支持了。

引发革命的力量可以来自我们的内心深处。如果人人都去努力，世界就会往更平等的方向发展。如果每位女性都能够向前一步，我们就离“真正的平等”这个宏大的目标又近了一步。

LEAN IN

第1章

职业女性的内在障碍：
如果克服了恐惧，你会做什么？

在我出生52年前的同一天——1917年8月28日，我的外祖母罗莎琳德·艾因霍恩（Rosalind Einhorn）来到了这个世界上。和纽约城里的许多犹太移民家庭一样，艾因霍恩一家住在一个紧挨着自家亲戚、空间极为局促的公寓里。外祖母的父母和叔婶对她的表兄弟们都直呼其名，却叫她和她的姐妹们“丫头”。

大萧条时期，我的外祖母被迫从莫里斯高中退学，开始帮着维持一家老少的生计。她给衣物缝制布花，她的母亲再以微小的差价把衣服转卖出去。在当时的社会，没人会让男孩辍学，一个家庭若要提高社会、经济地位，希望就寄托在家里男孩的教育上。他们会让男孩学习犹太教律法（Torah），而女孩因为不会对家庭的经济收入有太多贡献，所以能体面持家就可以，受不受教育根本不重要。不过，我的外祖母很幸运，当时一位老师坚持要求她父母把她送回学校。就这样，她不仅读完了高中，还顺利地从加州大学伯克利分校毕业。

读完大学后，这个“丫头”在一家名叫“戴维的第五大道”的门店做手袋和饰品的销售工作。她干得相当不错，当她辞掉工作与我的外祖父结婚时，那家店的老板不得不雇用4个人来顶她的缺。若干年后，当外祖父为他的涂料生意苦苦挣扎时，外祖母挺身而出，将整个家庭从经济窘境中挽救出来。在她40多岁时，她又一次展现了自己的商业头脑。当时她被诊断出患有乳腺癌，然而她最终战胜了癌症，之后一直致力于为治愈她的那家诊所筹款。外祖母还开创了一项副业，就是拉着一后备厢的山寨手表四处贩卖，当时她赚的钱多到即便是苹果公司也会眼红。我从未遇到过比我外祖母更有精力和毅力的人。当巴菲特谈到他只是在和全世界一半的男人竞争时，我想到了外祖母，如果她出生在半个世纪以后的今天，将会拥有怎样不同的人生呢？

当我的外祖母有了自己的孩子，也就是我的母亲和我的两个舅舅后，她非常重视他们的教育。我的母亲后来考入了宾夕法尼亚大学，当时这所学校是男女同校的。1965年，母亲获得了法国文学学士学位，她调查了两种适合女性的职业——教师和护士，最后选择做一名教师。之后，母亲又开始攻读法国文学的博士学位，但因为怀上了我中途退了学。我的父母从未想过，一个女人在生了孩子后仍可以继续工作。在当时，如果丈夫不能养家而需要妻子在外工作，人们会认为这是一个男人软弱的标志。因此，我的母亲成了一位全职妈妈和一个活跃的志愿者。几个世纪以来的劳动分工就这样延续下来了。

尽管我在一个传统的家庭中长大，我的父母对我和弟弟妹妹有着相同的期望——他们期望我们能够成绩优秀，共同分担家务，积极参加课外活动。对了，我们还应该擅长运动。我的弟弟妹妹在学校里都参加了运动队，而

我不是一个“体育苗子”。虽然体育方面的表现不出色，但父母对我的培养让我相信：男孩能做到的时，女孩也能做，并且我有选择职业的自由。

当我在1987年秋季进入大学时，班里的男女同学在学习上投入的精力不相上下。在记忆中，我对未来的职业设想与男同学没有什么不同。我也不记得自己是否曾讨论过有朝一日必须得在工作与孩子之间寻找平衡，我和朋友都认为自己会兼顾事业和家庭。也许，那时我们都太过年轻，不够现实；也许，我们都过于乐观。无论是在课堂上，还是在课外活动乃至工作面试中，男人和女人之间都在进行着公开而激烈的竞争。从我的外祖母开始，经历了两代人的时间，择业竞争的环境看上去似乎已经平等了。

不过，我大学毕业已有20多年了，今天世界的变化并不像我想象的那样大。我的那些男同学都在职场上大显身手，女同学里有全职工作的，也有兼职工作的，而像我母亲那样的全职妈妈和志愿者也为数不少。不只是我身边的圈子有这种倾向，与男性相比，具有较高职业素养的女性人数正在大幅度减少，大量女性正在退出“劳动力”大军。[1]男女比重的分化直接导致各类机构与指导人员愿意更多地在男性身上投资，因为从统计角度看，他们更有可能坚持工作。

朱迪思·罗丁（Judith Rodin），是洛克菲勒基金会总裁、常春藤盟校中的第一位女校长，她曾对与我年纪相仿的一群女听众说：“我们这代人曾奋力抗争，以求给你们有选择一切的自由。我们信仰选择自由，但没想到你们选择的是放弃工作。”[2]

那么，究竟发生了什么？我们这代人成长在一个日益平等的时代，我们也相信平等是一种会一直持续下去的趋势。现在回想起来，我们当时都太天真也太理想主义，职业抱负与个人发展的结合远比我们想象的更富有挑战性。几乎是在同样的人生阶段，我们既被要求在工作时间上要有最大投入，生理上又要求我们生儿育女。丈夫们通常不分担家务，也不帮着照看孩子，于是我们发现自己同时承担着两份全职工作。此外，工作条件也没有改善到可以为我们提供兼顾家庭所必需的弹性时间。这一切都让我们出乎意料、措手不及。

如果我们这代人太过天真，那么下一代人也许又太过现实。我们知道的太少，而现在的女孩们知道的又太多。今天成长起来的女孩们，已不是刚刚获得平等机会的第一代人，但她们却是明白这个机会并不必然意味着要在职场上大有作为的第一代人。她们当中有许多人看到自己的母亲先是试图面面俱到，然后决定有所舍弃，而“舍弃”的通常是她们的事业。

毫无疑问，女性在工作中是具备领导力的。在美国，女孩在课堂上的表现越来越好。在本科毕业生与硕士毕业生中，女生的比例分别是57%和

63%，[3]这些学业上的成就甚至让一些人开始为“男人的末日”而焦虑。[4]在中国，拥有本科学历的人中，女性约占51%。[5]但是，女孩在学校里被赞赏的“善于服从”、“先举手，被叫到再回答”的行为，在工作环境中并不被倡导。[6]事业发展所依赖的通常是敢于冒险和自我表现，然而人们并不鼓励女孩表现出这样的特质。这也许就解释了为什么女性在学习时期获得的成就，并没有相应地提高女性在高级职位中的比例。所以，在受过教育的劳动者中，初级岗位上挤满了女性；而同时期的领导岗位却被男性占满。

这个淘汰过程形成的背后有很多原因，但造成高级职位中女性数量稀少的一个重要原因是缺乏想当领导的进取心。当然，有不少女人和男人一样在事业上雄心勃勃。然而我们深入地看待问题时，有关女性对高级职位渴望度的数据显示，在各个行业里追求高级职位的人，基本都是男性多于女性。麦肯锡在2012年对于财富500强企业的4 000多名员工的一项调查中发现，男性中有36%的人想要成为首席执行官，而女性只有18%。[7]当工作被描述为具有影响力、挑战性并涉及高级职责时，要求得到该工作的男性数量明显多于女性。[8]尽管我们通常是在高管级别谈论两性在进取心上的差距，但在事业发展的每个阶段，这种差别都很明显。一项关于大学生的调查发现，毕业后以“进入管理层”作为头3年职业目标的更多是男性。[9]即使是在那些受过高等教育的男性和女性中，声称自己“有事业抱负”的，也是男性多于女性。[10]

要在下一代人中实现一些转变仍然是有希望的。2012年，皮尤研究中心（Pew Research Center）的一项研究显示，在18~34岁的年轻人中，首次有更大比例（66%）的年轻女性认为，“在高薪职业或专业里取得成功”与个人生活同样重要（持相同观点的年轻男性的比例为59%）。[11]有关80后、90后人群[12]的最新调查表明，女性与男性一样有可能称自己“有事业抱负”。虽然较之以往有进步，但在这个年龄段上，仍然存在男性与女性在领导进取心方面的差距。80后、90后的女性也不太可能像男性一样认可以下的自我描述：“不管是什么领域，我希望在我最终从事的工作中获得领导者的角色。”她们也不太会像同龄的男性一样，用“领导者”、“有远见”、“自信”和“愿意承担风险”等特点来形容自己。[13]

既然更多男性以成为领导者为目标，尤其是考虑到女性要面对的所有障碍，他们最终能达到自己目标也不足为奇了，而且这种思维模式从他们踏入社会之前就已经存在了。作家萨曼莎·伊杜斯（Samantha Ettus）和她的丈夫曾读过女儿幼儿园发的年刊，里面谈到每个孩子都要回答“你长大后想做什么样的人”这个问题。他们注意到，有些男孩立志要当总统，但没有一个女孩有这样的想法。[14]最近的数据显示，当这些女孩成年后，她们的这种想法也没有什么改变。[15]在中学时期，也有更多男孩比女孩想

要在未来的事业里获得领导者的角色。[16]排名前50位的大学学生会主席中，女性不到1/3。[17]

人们对男性抱有职业成就方面的期待，对女性的期待则是可有可无——更糟糕的是，“她很有抱负”这句话在我们的文化里并不是一句赞美之言。积极进取、作风强硬的女性违反了那些关于社会“可接受行为”的不成文规则。男性的进取、强大、成功会不断地受到人们的称赞、喝彩，表现出相同特点的女性却常常受到社会的惩罚。这意味着，女性在获得成就的同时，都要付出一定的代价。[18]

就目前情况而言，仍然有来自社会的压力让女性从年轻的时候就得考虑婚姻问题。当我上大学时，父母虽然也强调要学有所成，但对婚姻问题的叮嘱更多。他们告诉我，最适合结婚的女人很早就结婚了，她们会在“好男人”被抢光之前先下手为强。我遵从了他们的建议。上大学时，我将每个约会对象都当作潜在的丈夫候选人加以考验（相信我，如果你19岁时就这么做，那绝对会毁了约会）。当我快毕业时，我的论文指导教授拉里·萨默斯建议我申请一个国际奖学金项目，但我拒绝了，理由是如果我在海外生活，那么约会对象就不大可能发展成为我的丈夫。于是我转而去了华盛顿特区，那里尽是适合结婚的男人。毕业后第一年，我果然遇到了一个“适合结婚”的好男人，并和他结了婚。当时我24岁，也真诚地相信婚姻是幸福的开始，是有意义生活的第一步，也是必然的一步。但事实并非如我所料，我还没有成熟到能够做出这样一个事关一生的决定，这场婚姻很快就破裂了。25岁时，我不仅完成了结婚这件大事，也经历了离婚。那段时间，于我自己，以及在旁人眼里，这似乎都是一场巨大的失败。之后很多年里，我都感到胸口上赫然贴着“离异”的标签，相形之下，事业上取得的任何成就都显得黯然失色。（差不多10年以后，我意识到我的幸福并未被全部剥夺，于是就如愿以偿地嫁给了戴夫。）

纽约外交关系协会的女性与外交政策项目副主管、我的朋友盖尔·莱蒙（Gayle Tzemach Lemmon）分享过她自己被教育要做到“婚姻先于事业”的个人经验。她在《大西洋月刊》（The Atlantic）中写道：“当我27岁时，我获得了一笔极为丰厚的奖学金可以前往德国学习德语，并在《华尔街日报》工作。以任何客观标准来看，这对于一个20多岁的年轻人来说，都是个不可思议的机会。我知道这对我以后的人生是极有帮助的，但听说我要离开当时的男友到国外居住一年，我的女伴们都一脸的震惊和恐惧，亲戚们都问我是否担心自己会嫁不出去。我与当时的男友参加了一场户外烧烤活动，他的老板拉着我到一边提醒我‘像那样的好男人可不多’……就在那一刻，在整个院子里，我感受到了从未有过的孤单。我很想知道为什么自己会因接受职业生涯里的一个重大机会而感到内疚。”在莱蒙看来，其他人所给出的这些负面反应，导致的直接结果是让许多女

性“仍将进取心看作是羞于提起的字眼”。[19]

人们与我争辩，认为问题并不在于进取心本身。他们坚持认为女性的抱负心不逊色于男性，她们只是追随着有别于男性而且更有意义的目标而已。我不会反对或反驳这种看法。除了在职业生涯上孜孜以求之外，人生还有很多重要的事情，比如生儿育女、个人追求、社会贡献以及扶助他人等。有许多人在工作中极为投入，但并不意味着（也不应该是必须）他们想要成为工作单位的经营管理者。若要让自己产生影响力，成为领导者并不是唯一的方式。

我也承认，男人和女人之间的确有着生理上的差异。我的两个孩子都是母乳喂养，我有时候会非常失望地想到，哺乳是我丈夫压根儿就没有生理条件去做的一件事。在性别差异中是否存在某些先天的特征让女人更适合哺育后代，而让男人更有自信与决断力？很有可能。然而，在今天的世界中，人类不再像古代那样必须在野外觅食打猎，我们对领导意志的渴望在很大程度上是一种被文化催生和强化的特质。个人怎样决定自己能做什么、应该达到怎样的目标，在很大程度上是由我们的社会期望塑造出来的。

从一出生，男孩和女孩受到的待遇就不一样。[20]父母更倾向于和女婴而非男婴说话。[21]母亲在高估小男孩爬行能力的同时，又会低估小女孩的爬行能力。[22]母亲常常会花更多时间去安抚和拥抱女婴，而花更多时间看着男婴自己玩耍，因为她们相信女孩比男孩更需要帮助。[23]其他的文化讯息则更明显。金宝贝公司（Gymboree）设计的婴儿连体服上，男孩版的图案文字是“像爸爸一样聪明”，女孩版的图案文字是“和妈妈一样漂亮”。[24]同一年，彭尼公司（J.C.Penney）推出的一款少女T恤衫，上面印着一串看上去得意扬扬的文字：“我漂亮到不用写作业，所以我的兄弟必须帮我写。”[25]这一切并非发生在1951年，而是发生在2011年。

更糟糕的是，传递给女孩们的讯息不仅意味着整个社会都在鼓励这些肤浅的行为，而且还转而明显地阻碍对女孩领导力的培养。当一个女孩尝试领导者角色时，她常被贴上“爱使唤人”的标签。男孩则很少被这样看待，因为如果一个男孩想要做领导者，这既不会出乎人们的意料也不会冒犯谁。我童年大多数时候都被贴着这样的标签，相信我，这并不是对我的赞许。

关于我小时候爱使唤人的故事被提起（以及不断被提起）时，总是被大家当作趣闻乐事。当我读小学的时候，我总让弟弟戴维和妹妹米歇尔围着我转，他们不但要听我一个人长篇大论，还得在我说完时大叫“说得对”。我是邻里孩子中最年长的，据说我常常花很多时间去指导孩子们的演出并组织由自己管理的俱乐部。人们常常对这些传闻一笑了之，但直到今天，我仍对自己童年的行为觉得有些难为情（对于女孩受到的不公平待遇导致我

写了这么一整本书，所以这一点是值得注意的，或许这也部分解释了我写书的动机）。

即使当我们30多岁时，弟弟妹妹还是喜欢拿我小时候的那些事来取笑我。当戴夫和我结婚时，戴维和米歇尔说了很精彩的祝酒词，开头是这样的："嗨！你们中有些人认为我们是谢丽尔的弟弟和妹妹，不过说实话，我们其实是她的第一批员工——员工1号和员工2号。最初，我们俩一个1岁，一个3岁，没什么用，不但软弱，而且行为随便、懒惰。我们比较乐意让自己身上沾满口水，而不是去读早晨的报纸。但那时谢丽尔已经看到了我们身上的潜力。10年多的时间里，她悉心地指导并培养着我们。"在场的人都大笑起来。他们继续说："据我们所知，谢丽尔不是在'玩'，她只是在组织其他孩子玩。同时，她也管理大人。当我们的父母离家休假时，负责照顾我们的是祖父母。谢丽尔会在父母离开前表示抗议：'你们走了，我现在既得照顾戴维和米歇尔，还得照顾爷爷奶奶，这不公平！'"大家笑得更大声了。

我也跟着大笑，但也有点难为情。现在我还是觉得如果一个小女孩被人们认为如此的……专横，真不是什么光彩的事情（想到这我又不好意思了）。从很小的时候开始，男孩们就被鼓励要负起责任、表达意见。老师与男孩们有更多的互动，更喜欢召唤他们，也会问他们更多的问题。男孩们也更有可能自发地喊出答案，而此时老师通常会倾听他们所说的话。但是，当女孩们喊出答案时，老师就会责备她们不守规矩，提醒她们如果想要回答问题应该先举手。[26]

近来有人提醒我，这些模式即使当我们都长大成人了也会持续下去。不久以前，在一次与其他企业主管聚会的小型宴会上，被邀请的嘉宾讲起话来滔滔不绝，丝毫没有停下来的意思。这意味着提问或评论的唯一方式就是打断他。有三四个男人这样做了，于是这位嘉宾很礼貌地回答了他们的问题。我曾一度试图参与讨论，他却厉声说道："让我说完！你们这些人太不善于倾听了！"最终还是有不少男人插话，他也默许了他们。随后，当席间除我以外另外一位女性主管开口说话时，他的表现和之前针对我时如出一辙——这位嘉宾因为她打断了自己的讲话而训斥了她。吃完饭后，一位男性首席执行官将我拉到一边，说他已经注意到，席间只有女性被要求保持沉默。他告诉我他之所以对我们表示同情，是因为自己作为西班牙裔的美国人，也曾多次遭到同样的对待。

当然，我们面临的危险不仅仅是因为权威人物会压制女性的声音，年轻的女性也会将定义为"得体"的行为进行自我暗示、耳濡目染，转而让自己保持沉默。她们会因"像妈妈那样漂亮"被称赞，被鼓励像妈妈那样养育孩子。1972年，《做自由的你我》（Free to Be You and Me）这张唱片发布，它成为我童年的一个重要部分。我最喜欢其中的一首歌《威廉想要个

娃娃》（William wants a doll），讲的是一个5岁的男孩恳求父亲给他买一个女孩玩的布娃娃。差不多40年以后，玩具行业还是老样子。2011年圣诞节前夕，一段关于一个名叫赖利的4岁女孩的视频被疯狂传播。赖利在一家玩具商店里走来走去，闷闷不乐，因为玩具公司们想要"诱导女孩们买粉色的玩具而不是那些男孩们想买的玩具"。没错。就像赖利所推理的，"有些女孩喜欢超级英雄，有些女孩喜欢公主；有些男孩喜欢超级英雄，有些男孩喜欢公主。那么，为什么所有的女孩都必须买粉色的东西，而所有的男孩都得买其他颜色的东西？"[27]即使一个4岁大的孩子，想要摆脱社会的期望也得采取一种近乎反叛的行为。威廉仍然没有得到布娃娃，赖利也总是陷入各式粉色物件的包围中。就像我母亲一样，我现在会给自己的孩子播放《做自由的你我》这张唱片听，希望到了他们给自己的孩子放这张唱片的时代，人们会拥有真正的选择权。

童年时期就被灌输的固有模式会随着我们的成长进一步被强化，并成为自我实现的预言。大多数领导者的角色都由男性担当，所以女性也不指望获得这样的角色，这也是她们没有成为领导者的原因之一。薪酬问题也是一样。男性挣得比女性多，所以人们对女性薪酬的期望值也更低。事实的确如此，把问题往复杂了说，这就是"成见威胁"（stereotype threat）。社会科学家们已经注意到，当一个群体的成员形成一种负面的固有认知后，他们可能更倾向于按照这种认知行动。比如，人们会带有成见地认为，男孩在数学和理科领域比女孩更擅长。当在一场数学或理科科目考试前被提醒了自己的性别时，哪怕只是在试卷上方加上"男"或"女"的性别选项，女孩的考试成绩就会变差，而男孩的成绩却不会有什么变化。[28]女性对技术领域望而却步，而且学习计算机科学的女孩如此稀少，成见威胁也是重要原因之一。[29]脸谱网的一位暑期实习生曾对我说过，他所在的系里连叫"戴维"的男生的人数都比女生人数多。事实证明，各种成见都无一例外地会自我强化，从"白人跳不高"到"亚洲学生在学业上表现更好"等。

一个职业女性的固有形象对人们来说是没什么吸引力的。长久以来，流行文化将成功的职业女性刻画成疲于工作而且没有个人生活的女强人形象。你可以想想电影《上班女郎》（Working Girl）里的西格尼·韦弗（Sigourney Weaver），还有《假结婚》（The Proposal）里的桑德拉·布洛克（Sandra Bullock）。如果一个女性不得不在工作和家庭之间往返奔波，那么她肯定是一副受尽折磨并且负罪深重的样子。想想《凯特的外遇日记》（I Don't Know How She Does It）里的莎拉·杰西卡·帕克（Sarah Jessica Parker）你就知道了。这类刻板印象已经不限于虚构了：研究发现，在有一位女性高管的组织中，那些80后、90后的女性中只有20%想要在事业上与这位高管一争高下。[30]

由于大多数女性必须出来工作，这样的女强人形象看上去就更不幸了。约

有41%的女性承担着养家重任，她们也是家庭的主要收入来源。还有23%的女性要与丈夫共同养家糊口，她们至少要贡献家庭收入的1/4。[31]承担家庭生计的女性数量在迅速地增加：在1973年到2006年之间，单亲母亲家庭的比例从10%上升到了20%。[32]这一数字在西班牙裔和非洲裔美国人家庭中更高：27%的西班牙裔孩子和52%的非洲裔孩子正在由一位单亲母亲抚养。[33]此外，欧洲女性也越来越多地挑起养家糊口的大梁。[34]

女性在努力照顾孩子的同时，仍继续留在职场打拼，在这一点上，美国跟有些国家相比是落后的。在工业化国家里，美国是唯一一个没有带薪产假的国家。[35]正如“家庭价值与工作联盟”（Family Values @ Work consortium）的理事埃伦·布拉沃（Ellen Bravo）所写的那样，“大多数女人从没想要‘拥有一切’，而是担心失去一切，包括她们的工作、孩子的健康还有家庭经济的稳定性，因为做一个好职员和一个尽责的母亲之间经常会发生冲突”。[36]

对男人来说，有一个重要的基本假设是，他们既可以拥有成功的职业生涯，也可以拥有满意的个人生活。而对大多数女人来说，她们的假设则是要两者兼顾，并且都做得很好。这是很困难的，甚至完全不可能。

女性被包围在各式大标题和不同的故事中，并被警告“女性不可能同时投入到家庭和事业当中”。一再的警告让她们不得不在二者中做出选择，因为如果做得太多，她们就会身心疲惫、不会感到快乐，也不会有什么成就感。如果将这个问题表述为“工作/家庭的平衡”，就好像二者是绝对的死对头，这几乎已经让女性确定了放弃的必须是工作。谁会选择让工作凌驾在生活之上呢？

实际上女性可以同时拥有家庭和事业，也可以让二者都顺利发展。2009年，莎伦·密尔兹（Sharon Meers）和乔安娜·斯特罗布（Joanna Strober）出版了《两性相处》（Getting to 50/50）一书，全面回顾了来自政府、社会科学与原始资料的研究，进而得出结论：当父母都拥有属于自己的事业时，孩子、父母和婚姻三方面都能得到极大的发展。数据清楚地揭示，分担经济来源和抚养下一代的责任会减轻母亲的负疚感；若父亲提高对家庭的参与度，孩子也会成长得更开朗、更健康。[37]布兰迪斯大学的罗莎琳德·查特·巴尼特教授对其“工作——生活平衡”的研究做了一次综合的检验，她发现担当多个角色的女人焦虑更少，其心理上也更健康。[38]职业女性可以收获许多成果，包括更稳定的经济与婚姻状况、更健康的身体，她们对生活的满意度通常也会提高。[39]

我们需要在电影和文化里以更多快乐的职业女性形象来促进这种观点的传播，因为尽管有大量事实，很多女性仍然认为在事业上过于活跃会牺牲个人生活的意义。目前这些负面形象看上去是可笑的，但这也让女性无谓地

承受着恐惧，无法面对生活中的挑战。女性面对如此多的障碍，从根本上说是因为恐惧。她们害怕不被人喜欢，害怕做错选择，害怕引来负面的关注，害怕飞得越高跌得越重，害怕被评判，害怕失败；甚至还有恐惧的“三合一”——害怕变成糟糕的母亲/妻子/女儿。

如果没有恐惧，女性就能自由地追求职业生涯的成功以及个人生活的幸福，并且能够自由地选择前者或后者，甚至是两者兼顾。在脸谱网，我们用心地营造敢于冒险的公司文化，办公室四处都贴着海报，以便让这样的氛围更浓厚。其中有一张海报印着亮红色的宣言：“机遇青睐敢于冒险的人。”还有一张是：“完成胜过完美。”我最喜欢的一张是：“如果心无恐惧，你会做什么？”[40]2011年，纽约一所文科女校巴纳德学院的院长德波拉·斯帕（Deborah Spar）邀请我在这所学校的毕业典礼上发表演说。这是我第一次公开演讲，讨论男性和女性在进取心方面的差距。站在讲台上也很容易让我情绪紧张（我的意思是我其实很害怕提起这些难题）。我告诉毕业班的女学生，她们应该有进取心，不仅要勇于追求自己的梦想，还要争取在自己的领域中成为领导者。我知道，这个观点会被误读成我在对那些没有做出和我同样选择的女性进行价值判断，但事实并非如此。我相信对每个人来说，个人的选择就意味着群体的选择；我也相信女性需要被大力鼓励去争取领导者的角色。如果不在她们大学毕业时就告诉她们要放眼高处，那么什么时候才合适呢？如果连我自己都不想这么做，我又如何期待别人这么做呢？

当我向毕业班那些热情高涨的女生们发表演说时，我极力控制着自己不要流下眼泪，并且一直坚持到以下这段话结束：

> 你们是未来那个更加平等的世界的希望，所以我对你们每个人的期望是：今晚当你走过这个舞台，在拿到学位大肆庆祝之后，你们会投入到真正的职场中去。你们会找到自己喜欢做的事，并且满怀热情地去做。请找到适合你自己的事业，而后坚持走向顶峰。
>
> 过了今天，你们就将开始成年人的生活。在出发时，你们应该定下远大的目标，不断努力，要非常努力。就像这里的每位老师一样，我对你们也抱有很大的期望。我希望你们找到人生中真正的意义、满足和激情。我希望你们能安度未来的艰难时光，并收获更强大的力量与更坚定的决心。我希望你们能够平衡自己的生活，睁大眼睛去仔细寻找。我还希望你们怀着进取心，向前一步，在事业里全心投入，去掌控世界。因为世界需要你们去改变它，全世界的女性都在期待着你们改变她们的命运。

所以，问问你们自己："如果心无恐惧，我会做什么？"然后，放手去做。

当学生们被叫上台授予学位时，我和每个人都握了手。

许多女孩子拥抱了我。一个年轻的女学生甚至跟我说："你简直酷毙了！"后来经我求证，这原来是夸我的话。原本应该是用我的演讲去激励她们，但实际上是她们激励了我。

接下来的几个月里，我开始考虑自己是否应该更多地在公众场合提及这些问题。我应该去鼓励更多的女性相信自己、追求领导者的角色，我应该鼓励更多的男性，通过在工作和家庭中对女性更多的支持来解决这些问题。我不仅要在充满友好气氛的巴纳德学院演讲，还应该走到更广大的、或许不是那么赞同我的听众群中演讲。我应该采纳自己对别人提出的建议，向前一步，更加进取。

我写这本书不仅是在鼓励别人向前一步，对我自己也是一种激励。写这本书，就是我心无恐惧时所做的一件相当重要的事。

LEAN IN

第2章

往桌前坐

几年前，我曾在脸谱网为美国财长蒂姆·盖特纳（Tim Geithner）主持过一次会议。我们邀请了15位来自硅谷的高管共进早餐，就经济问题展开了一场讨论。盖特纳财长与4位随行人员抵达会场，其中两位职位较高，另两位职位较低，我们聚集在脸谱网公司一个很不错的会议室里。转悠了几圈之后，大家开始随意选取自助餐。被邀请的客人中大多数是男性，他们抓过盘子、装上食物，然后坐到了最大的会议桌前。财长的随行人员都是女性，她们最后取餐，然后在房间一侧坐下。我示意她们坐到桌前来，并当着大家的面向她们招手示意，好让她们觉得自己是受欢迎的。她们犹豫半天，还是留在原来的座位上没有动。

这四位女性完全有权利参与会议，但对座位的选择却让她们看上去更喜欢旁观而非参与。我知道我得说点儿什么。会后，我把这四位女性拉到一边，我对她们说，即便没有受到邀请，她们也应该坐到桌前来；而当别人公开欢迎自己时，她们更应该主动参与。听完这些话，起初她们有些惊讶，随后就表示认同了。

对我来说，这是一个转折点：就在这一刻，我目睹了存在于女性内心的障碍；就在这一刻，我意识到除了习俗等外在障碍，女性也面临着内心的斗争。几年后，当我在TED大会做关于女性如何在职场上取得成功的演讲时，我用这个故事来举例说明女性是怎样让自己退缩的，准确地说，她们自己选择成为旁观者。尽管如此，我仍为女性会做出这样的选择而感到泄气，但我也深深理解她们做出这种选择的深刻原因。

在大学高年级时，我被选拔进入美国大学优秀生荣誉学会（Phi Beta Kappa honor society）。那个时候，哈佛大学和拉德克里夫学院拥有各自的分会，所以我的入会仪式是“女性专属”的。其主要发言人、来自威尔斯利女性中心（Wellesley Centers for Women）的帕吉·麦金托什博士的演讲题目是“招摇撞骗的感觉”（Feeling Like a Fraud）。[1]她解释道，很多人尤其是女人，当她们所取得的成绩被人称赞时，会感觉那些称赞是骗取来的。她们常常感到自己不值得被认可，不配受到称赞，并心存负疚，就好像犯了什么错。即便那些在自己的领域成就斐然，甚至已是专家级别的女性，她们仍然摆脱不了这样一种感觉：我其实只是个技术水平或能力都很有限的冒牌货，现在的荣誉不过是因为碰巧被大家发现了而已。

我想这是我听过的最好的演讲。我坐在椅子上，身体前倾，使劲地点着头。我发现，我那才气逼人、绝对不是“骗子”的室友卡丽·韦伯竟然也有这种心理。终于有人明确有力地表达出我的感受了！每次在课上被点名时，我都觉得自己肯定会当众出丑；每次考试时，我都觉得自己肯定会考砸。然而，当我没有出丑甚至是表现很出色时，我又觉得自己再次欺骗了大家。而且，总有一天，好戏会收场的。

在入会仪式之后的联合招待会（也就是为书呆子们准备的后续派对）上，我跟一位男同学提起了麦金托什博士关于“招摇撞骗的感觉”的精彩演讲。他看着我，表情困惑，问道：“你为什么会觉得这种话题很有趣呢？”后来，卡丽和我开玩笑：对男人来说，那次演讲大概就像在讲“怎样应付一个所有人都不如你聪明的世界”。

有能力的人因自我怀疑而苦恼，这种现象有它的学名——“冒充者综合征”（imposter syndrome）。无论男女都容易出现这样的症状，但女性会更严重，也会更多地受其限制。[2]即使是很出色、非常成功的喜剧演员蒂娜·菲（Tina Fey）也承认自己有这样的感觉。她曾对一家英国报纸说：“冒充者综合征妙就妙在，它让你总是在两种感觉中摇摆不定：要么自我迷恋，要么就会想‘我是个骗子。天哪，他们都中招了！我是个骗子！’于是，在自我迷恋出现时，你只是试着驾驭它、享受它，然后就渐渐觉得自己是在欺骗别人。说真的，我已经意识到，几乎每个人都是‘骗子’，所以我尝试着不让自己感觉太过糟糕。”[3]

对女性来说，“感觉像个骗子”说明的是一个更严重的问题：我们始终在低估自己。各项研究都表明，女性对自身表现的评价普遍低于实际情况，而男性则会过高地评价自己的表现。研究人员在对手术室轮岗学生表现的评估中发现，当问到对自己的评价时，女生给自己的分数普遍比男生要低，尽管其教师的评估显示女生的表现要优于男生。[4]对几千名潜在的政治候选人的调查揭示，尽管拥有相同的资质证书，男性认为自己“完全有资格”担当政治职务的可能性比女性高出约60%。[5]对哈佛法学院近1 000名学生的研究发现，在与法律实践相关的每种技能上，女生给自己的分数都比男生要低。[6]更糟糕的是，当女性在其他人面前，或是在人们惯常认为是男性主导的领域中评价自己时，她们低估自己能力的现象就更加明显。[7]

如果让一个男性解释自己的成功，他通常会归因于自己的天赋、才能和技巧；如果问女性同样的问题，她一般会将成功归因于外部因素：之所以表现得好是因为她们“真的非常努力工作”、“运气不错”，或“有别人的帮助”。在解释失败时，男女也不同。当一个男性失败时，他会归咎于“研究得不够”或是“对这件事本来就不太感兴趣”等；当一个女性失败时，她会相信是由于自己本身缺乏能力导致的。[8]类似地，当一个男性和一个女性接收到负面的反馈时，相比男性，女性的自信和自尊会遭受到更大的打击，[9]由此引发的失败和不安全感的内化会伤及她未来的表现，所以这种心理模式具有严重的长期负面影响。[10]

苛待女性的不只是女性自己，周围的同事和舆论也都急于将女性的成就归因于外部因素。当脸谱网申请上市时，《纽约时报》曾撰文善意地提醒我（和其他人），我只是“运气不错”，而且“一路都有强有力的导师支持”。

[11]之后，记者和一些网络博客对《纽约时报》的双重标准提出抗议，指出它很少将男人的成功归因于“运气不错”。但《纽约时报》所说的，其实也是我曾对自己无数次说过的话：在我事业的每个阶段，我都认为自己的成功来自运气、努力工作和他人的帮助。

我的不安全感（和大多数人的不安全感一样）开始于高中时代。那时，我在迈阿密一所很大的公立学校上学——请联想一下电影《开放的美国学府》（Fast Times at Ridgemont High）。比起学习成绩，这所学校更关心如何防止学生在校内打架、在厕所里吸毒。当我被哈佛大学录取时，很多同学都问我为什么要去一所盛产书呆子的学校，接着，他们会突然停住，意识到我也是个“书呆子”，然后不等我回答就窘迫地走开——他们已经知道答案了。

大学头一年的生活对我来说是个巨大的挑战。第一个学期，我上了一门叫作“希腊文明中的英雄”的课程，学生戏称这门课为“狗熊见英雄”。我对研究希腊神话并没有多大热情，但学习这门课是应付文学课最简单的方式。教授在第一堂课就问我们，以前读过这些“书”里的哪一本。我低声问身边的朋友：“什么书？”“当然是《伊利亚特》和《奥德赛》。”她回答。几乎每个人的手都举了起来，除了我。教授又问：“谁读过这些书的原著？”“什么原著？”我问朋友。“希腊文原著。”她答道。有三分之一的人还举着手。显然，我就是传说中的“狗熊”之一。

几周后，我的政治哲学课教授布置了长达5页的论文，这让我惊慌失措。整整5页！我只在高中写过一篇那么长的论文，而且那还是花了一年时间的大工程。谁能在一周之内写出5页来？于是，我每天晚上都待在宿舍里，挑灯夜战。基于我投入的时间和努力，我的论文应该得A，最后的成绩却是C。在哈佛大学，要求上交的作业通常是不可能得C的，我一点也没夸张——这简直相当于留级。我去见了在招生办公室工作的主管。她告诉我，哈佛大学之所以录取我是因为看中了我的品格，而不是我在学业上的潜质。这话倒挺有安慰作用。

此后，我更加专注、更加努力地学习。到了期末，我终于学会了怎样写5页的论文。但是，不管我在学业上做得多么好，我总觉得自己会被抓个现形，人们会发现我并没有真的学到什么。直到我听到帕吉·麦金托什关于自我怀疑的演讲，我被震住了：真正的问题不在于我觉得自己像个骗子，而是我感受到了内心深处的某种东西……而且它还是个彻头彻尾的错误。

根据我和弟弟戴维一起长大的经历，我很清楚这种形式的自我怀疑对女性来说是件寻常的事。戴维比我小两岁，我们之间的感情很好。在家里，他与妻子共同分担照顾孩子的责任；他是一个儿童神经外科医生，每天都在见证令人心痛的疾病以及事关生死的决定。尽管我们在同一个家庭长大，

但戴维总是显得比我更自信。在高中时，我们都在某个周末下午被约会对象通知取消晚上的约会。那一个周末我都闷闷不乐地在家里打转儿，想知道自己到底哪里出了错。而戴维却对遭到女友拒绝的事一笑了之，先是说“这女孩儿错过好事啦”，随后便跑出去和朋友打篮球。还好有我的妹妹安慰我，那个时候她就已经显露出超出同龄人的智慧和同情心。

几年后，戴维也考进了哈佛大学。当我已经上大四，他上大二时，我们一起选修“欧洲思想史”这门课。我的室友卡丽也上这门课，因为她的专业是法国文学，这门课给了她很大的帮助。她不但每堂课必去，而且读完了课程指定的10本书，重要的是这些书都是原著（是的，这个时候的我已经知道“原著”意味着什么了）。我也每堂课都去，也读完了课程指定的10本书……不过，是英文版的。戴维只上过两次课，而且只读了其中一本，然后在期末考试前他冲进我们的宿舍，要求我们帮他进行考前辅导。考试时我们3个人坐在一块，在试卷上奋笔疾书了3个小时。走出考场时，我们询问彼此考得如何。我很不开心，因为忘记了将弗洛伊德的“本我”概念与斯宾诺莎的“意志”概念联系起来。卡丽也很发愁，后悔自己没有充分地解释康德对“崇高”和“优美”的区别。我们继而问起戴维：“你感觉考得如何？”“和平时一样啊。”“一样？”我们问道。“是啊，”他说，“一样得‘A’呗。”

他说对了，他的确一如既往地得了“A”。事实上，这次考试我们三个都得了A。我弟弟的自信并不过分，但卡丽和我的不安全感却有些过分了。

这些经验让我知道，我需要在理智与情感上做些调整了。随着时间的推移，我渐渐明白了这个道理，尽管要完全摆脱自我怀疑还是非常困难的，但我能够理解这当中的确存在着某种扭曲。我绝不会像我弟弟那样即便不付出什么努力也能拥有自信，但我可以试着克服“自己正不断地滑向失败”的想法。当我感觉自己无法胜任某项工作时，我会提醒自己：我没有考砸大学的每一场考试，一次也没有。我学会了将“扭曲”的心态扳正。

我们认识的人中都有一些极度自信的人，他们没有权利不自信。我们认识的人中也有一些人，如果再自信一点儿就能做出更大的成绩。事实证明，缺乏自信会成为一种自我实现的预言。我真的不知道怎么告诉自己或别人，一定要发自内心地相信自己就是做某项工作的最佳人选。直到今天，我还开玩笑说，我希望自己一天中能有那么几个小时像我的弟弟或丈夫那样自信满满，那种感觉一定相当好，就像每天都能得“A”一样。

当感觉不到自信时，我告诉你一个窍门，就是要假装自信。有时候这招很管用。这个诀窍是我在20世纪80年代教健美操时发现的（你可以想象我穿着银色的紧身衣、暖腿袜套、发套——这些和我的大蓬头非常相配）。受简·方达（Jane Fonda）信条的影响，练习健美操意味着得整整一个小时保

持微笑。有些时候，笑容是自然流露的；有些时候，我心情很糟糕，就不得不假笑。不过，在强迫自己微笑一阵之后，我常常会觉得快乐了许多。

我们中许多人都有过这样的经历：正生着某人的气时，又必须马上在众人面前装出“一切都很好”的样子。我和丈夫戴夫就有过这种体会。有一次，当我们两人之间因争吵而导致气氛逐渐紧张时，突然发现不得不去一个朋友家吃晚饭。于是，我们便挂上“一切都很好”的假笑容。奇妙的是，在几个小时后，之前的不快都自动消散，一切似乎真的已经变好了。

现有的研究都很支持这种“假装自信，直到变得自信”的策略。一项研究表明，当人们采取大幅度的动作时（比如肢体的伸展运动），只要持续两分钟，主导力的荷尔蒙水平（即睾酮，男性荷尔蒙的一种）就会上升，而压力荷尔蒙水平（即皮质醇）就会下降，从而让人感到自己更有力量、更有责任感，也更愿意承担风险。这说明，简单的姿势变化会让态度产生重要的变化。[12]

我并非建议大家过分自信以致傲慢或自负。不管是男人还是女人，如果表现出这一点，人们都不会喜欢。但感觉自信或假装自信，对于争取生活中的机会是必要的。这是老调重弹了，但机会的确会青睐那些积极争取机会的人。我在谷歌工作的6年半时间里，雇用了一个4 000人的团队。我并不认识每一个人，但我知道其中处于最高层职位的有100多人。我注意到，一般情况下，就积极争取机会而言，男性比女性行动得更快。当我们宣布有新的空缺职位或是开始新项目时，男员工们都一个个来敲我办公室的门，毛遂自荐，向我解释为什么他们是新的领导职位的最佳人选。即使在一项新的空缺职位产生前，男性也更有可能去尝试获得成长的机会。他们对自己的发展总是急不可耐，相信自己有能力做得更多。他们常常是对的，就像我弟弟一样。

以我的经验而言，女性对于角色变化、寻求新的挑战则更为谨慎。我常常发现自己总是在试图说服她们进入新的领域工作。我已经和女性员工有过多次谈话，她们对我的鼓励通常作此回应：“我在这方面可能不是很擅长”，“这项新工作听上去很令人兴奋，但我没有类似的工作经验”，或“现在的工作中我还有许多要学习的”。印象中我似乎从没与男员工有过这样的对话。

考虑到当今世界发展速度之快，抓住机会就显得尤为重要。主管经理很少会有时间仔细地考察每个申请职位的人，他们更不会去说服沉默谨慎的人申请职位。而且，“机会”也越来越难以被确切定义。相反，机会正是来自一个人对某件事的全情投入，而这件事随后就会成为他们的工作内容。在我刚加入脸谱网时，我与手下的团队讨论过一个关键的问题：“我们打算做的业务是什么？”许多人都坚持己见，于是讨论变得十分热烈。一个星

期过去了，意见仍没有达成一致。我们的首席谈判代表丹·罗斯（Dan Rose）用整个周末来搜集市场数据，以便让我们从分析的角度来重新组织讨论。他的努力打破了僵局，然后我扩大了他的职责范围，让他管理产品营销和交易团队。如此来看，在工作上积极主动就一定会带来回报。如果一个人总是等着别人告诉自己该做什么，我们就很难设想他能成为领导别人的人。

美国思科（Cisco）公司的首席技术官帕德玛锡·华莱尔（Padmasree Warrior）曾被《赫芬顿邮报》问及："你从过去所犯错误中学到的最重要的教训是什么？"她回答说："当我的事业刚起步时，我拒绝过很多机会，因为当时我想'我这个水平还胜任不了这项工作'或是'我对这个领域还不了解'。现在回想起来，在某个特定时期，迅速学习并做出成绩的能力才是最重要的。如今我常跟人提到，当寻找你的下一个目标时，其实没有所谓的完全合适的时机。你得主动抓住机会，创造一个适合自己的机会，而不是一味地拒绝。学习能力是一个领导者必须具备的最重要的特质。"[13]

IBM公司的第一位女性首席执行官金妮·罗梅蒂（Ginny Rometty）接受《纽约时报》采访时说，在事业刚起步时，她接到了一份"重要工作"。她担心自己没有正式工作的经验，就告诉招聘人员自己需要考虑考虑。当天晚上，她与丈夫聊起这次工作机会，她丈夫问道："你觉得一个男人会像你一样回答那个问题吗？""这件事教会了我，一个人必须非常自信，"罗梅蒂告诉记者，"即使你内心对于自己知道什么、不知道什么有着严格的评判标准。而且，对我来说，这也意味着自己将承担一定的风险。"[14]

我一直担心的，不仅在于女性不太愿意毛遂自荐，还在于我们没有关注并纠正这种心理上的差距——"我们"也包括我自己。几年前，我曾对脸谱网几百名员工做过一次关于性别问题的演讲。演讲结束后，我在时间允许的情况下尽可能多地回答他们的问题。那天下午，我回到办公室，一位年轻的女员工正等着和我谈话。"我今天学到了一些东西。"她说。我感觉良好地问她学到了什么，以为她会称赞我的讲话有多么打动她，恰恰相反，她说："我学会了让手一直举到底。"她解释道，我在演讲接近尾声时说过只回答两个问题。等我回答完，她才将手放下，其他女员工也放下了手。但有不少男员工还举着手，由于还有人举着手，我就又回答了几个问题。我的话并没打动她，她的话倒像砖头一样砸中了我。即使我做的演讲是关于性别问题的，但我自己就忽略了这位女性。

如果我们想要一个更平等的世界，我们就必须让领导者知道，女性不太可能一直举着手。我们需要所有机构和个人都关注并通过鼓励、促进和支持更多的女性来改进这种行为。女性必须学会让手一直举到底，因为当她们放下手时，即使是最细心的经理可能也不会注意到。

当我刚开始为拉里·萨默斯工作时，他是世界银行的首席经济学家，刚和做税务律师的维姬女士结婚。他很支持维姬的事业，总是鼓励她“像个男人一样去要账”。他的意见是男人把思考问题的时间——甚至洗澡的时间，都看作是可以计费的时间。不过，他的妻子及其女性朋友们会在某一天觉得不“在最佳状态”的情况下，减少办公时间以“公平对待客户”。你认为对于法律事务所来说，谁更有价值？为了证明自己的观点，拉里告诉她们，哈佛法学院的一位著名教授曾被一位法官要求逐条列记一桩法案。教授回应道，他不能这么做，因为他常常会同时思考两件事情。

即使是现在，我还远称不上能够自如地表现出自信。在2011年8月，福布斯公布了该年度“世界最具影响力的女性”排行榜。[15]我很清楚，自己位列其中并不是科学公式计算的结果，杂志喜欢制造排行榜是因为当读者点击每个人物的名字时，都会产生很大的页面浏览量。不过，我很吃惊地——准确地说是吓坏了，发现我位列这个排行榜的第5名，恰好排在德国总理默克尔、时任美国国务卿希拉里·克林顿、巴西总统罗塞夫和百事公司首席执行官英德拉·努伊的后面。而且，我居然排在米歇尔·奥巴马和索尼娅·甘地的前面，这太荒谬了。我母亲打电话来说：“亲爱的，我的确认为你很有影响力，但跟米歇尔·奥巴马比就很难说了。”你认为呢？

我真没觉得自己有多大的影响力，反倒感觉被暴露在公众视野里，很是窘迫。当脸谱网的同事在办公楼里拦住我大加称赞时，我告诉他们这个排行榜是“可笑的”。当朋友们在脸谱网上发布新闻链接时，我请他们删掉帖子。几天后，长期担任我的执行助理的卡米尔·哈特把我叫进会议室，并关上门——这是一次严肃的谈话。她告诉我，我对福布斯排行榜这件事处理得很差劲，我应该立即停止与那些提起福布斯排行榜的人争论“为什么这件事是荒谬可笑的”。我在太多人面前表现出了自己的不自在和不安全感，其实，我只需要说声“谢谢”就可以了。

我们都需要像卡米尔这样的同事，他们会真诚地指出我不合宜的回应。她是对的。不管排行榜是否荒谬，我不是发起者，也没有必要产生过于负面的反应。我怀疑，一个男人会不会因为感到自己越来越有影响力而不知所措。我知道，我的成功来自于勤奋的工作、他人的帮助以及在正确的时间站在了正确的地方。对于那些给予我机会和支持的人们，我会对此感激涕零，心存无限感恩之情。我承认，出生在一个健康、开放的家庭，而不是世界上那些连女性的基本权利都没有的地方，绝对是好运气。我相信我们所有人——不管男人还是女人，都应该承认自己拥有好运气，应该感激曾经帮助过自己的那些人，没有人能够单打独斗地完成任何事情。同时，我也知道，为了继续成长、挑战自我，我必须要相信自身的能力。我仍然要面对那些超出我资历的事情；我仍然会偶尔感觉自己像个“骗子”；我也仍然会时不时地发现自己在谈话中被忽略、不受重视——而我身边的男士们

却不会有这些想法。好在我终于知道应该深吸一口气，仍然让自己的手高举着。我已经学会了往桌前坐。

第3章

要成功，也要受欢迎

好吧，如果一个女人要做的就是忽略社会的期待，雄心勃勃，举起手，坐到桌前，勤奋工作，然后一路顺利地走向成功，那么，还有什么是可能出错的？

2003年，哥伦比亚大学商学院教授弗兰克·弗林（Frank Flynn）和纽约大学教授卡梅隆·安德森主持了一项实验，测试男性和女性在职场中的感受差异。[1]他们从哈佛大学商学院关于女性企业家海蒂·罗伊森（Heidi Roizen）的真实案例研究开始。这项研究描述了海蒂怎样通过“爽直的个性……以及科技行业最有影响力的众多商界领袖在内的职场人脉网和个人社交圈……”，成为一个成功的企业家。[2]弗林和安德森让参加测试的学生一半人读海蒂的故事，另一半人也读同一个故事，但有一处不同——主人公的名字从海蒂变成了一位男性“霍华德”。弗林和安德森随后调查了学生对“海蒂”或“霍华德”的印象。所有的学生都认为，海蒂和霍华德同样有能力——著名作家格洛丽亚·斯泰纳姆提醒我，这实在是一大进步。不过，尽管学生们对海蒂和霍华德同样尊敬，但他们更想与霍华德共事；另一方面，海蒂被认为很自私，不是“你想雇用或为之工作的那种人”。两组数据只有一个不同——性别，但给受试者造成的印象却截然不同。

这项实验证实了根据海蒂案例研究得出的明确结论：对男性来说，成功度与受欢迎度成正比，而对女性来说则成反比。[3]当一个男性成功了，他会同时受到男性和女性的欢迎，而当一个女性成功了，不管是对男性还是对女性来说，她都会变得不那么受欢迎。这项事实既令人吃惊又在意料之中：令人吃惊是因为，没有人会承认自己还在坚持男女有别的老一套；在意料之中是因为，很明显，我们的确还持有这样的观念。

社会科学几十年的研究证实了“海蒂/霍华德”个案研究的明确结论：我们对个人的评价基于成见，尤其是性别、种族、国籍、年龄等。[4]我们对男性的固有印象是：他们是提供者，有决断力，积极进取。对女性的固有印象是：关爱他人，敏感，热心于公共事业。因为我们将男性和女性的特点对立起来，所以在职场上的成就和与之相关的所有特点都被归到男性一边。海蒂专注于事业，有计划地积聚自己的力量，这种做法违背了我们对女性的固有期待。然而，和海蒂做法相同的霍华德却符合我们对男性的固有期待。最终结果呢？我们喜欢他，不喜欢她。

我相信这种偏差正是使得女性在职场上退却的核心原因，这也是她们不想过多进取的核心原因。对男性来说，职场上的成功在前进的每一步都会从正面得以巩固；而对女性来说，即使在工作成绩得到认可时，也常常无法得到他人完全的重视与支持。记者尚卡尔·韦丹塔姆曾经系统地整理了人们对第一批世界级女性领袖的贬义称呼。他写道：“英国的玛格丽特·撒切尔被称作‘母鸡阿提拉’。以色列第一位女总理果尔达·梅厄被叫作‘内阁中唯一

的男人’。理查德·尼克松总统称印度第一位女总理英迪拉·甘地为‘老巫婆’。德国的现任总理默克尔则被戏称为‘德国铁娘子’。”[5]

我亲眼看见这样的现象不断地发生。当一位女性在工作上十分出色时，男人和女人都会评价说她较有成就，但“并不怎么受同僚喜欢”，她也许还有点儿“太过好强”、“不好合作”、“有点儿喜欢权力”、“无法让人信任，甚至很难取悦”。至少，我和我认识的每位女性高管都被这样评价过。全世界似乎都在问：“为什么我们那么像海蒂，而不能多像霍华德一些？”

大多数女性从未听说过“海蒂/霍华德”研究，我们中的大多数人也从未听说过这项研究的负面结果。不过，我们已经感觉到了成功带来的惩罚。我们意识到当一位女性表现得强悍果断或是争强好胜时，她正在背离她“应有”的行为轨道。如果一位女性对工作进度催得太紧，如果她的工作能力相当强，如果她专注于结果而非取悦他人，她就表现得像个男人。而且，如果她像男人那样行动，人们就会不喜欢她。由于顾及这种负面反应，女性会让自己在职场上的进取心表现得更为收敛。作家肯·奥莱塔观察到了这种现象，并在《纽约客》上做了精准的总结：“（女人的）自我怀疑成了某种形式的自我防卫。”[6]为了不让自己被大家讨厌，我们质疑自己的能力，看轻自己的职业追求，尤其是当其他人在场时；甚至早在别人产生这种看法之前，我们已经自觉矮人一等了。

在哈佛商学院的第一个暑假，我收到一封邮件，祝贺我以最优异的成绩成为“亨利·福特学者”，奖金是714.28美元。这个奇怪的数字说明了我和其他学生一起分享了这项荣誉。当我们返校开始第二年的学习时，有6个男生已经把自己获奖的事情告诉了大家。我把奖金数目乘以7正好接近一个整数，谜底解开了。获奖的一共有7个学生——6个男生和我。

我没像那6个男生一样，将自己的荣誉大肆宣扬，我只告诉了自己最亲密的朋友斯蒂芬·保罗，我知道他会好好为我保密。表面上看，这个决定可能会对我不利，因为哈佛商学院的成绩有15%基于课堂参与度。教授们上课的时间是90分钟，而且不允许学生做任何书面记录，所以关于课堂讨论的内容，他们只能凭借自己的记忆。当一个学生的评论被其他学生引用时，这就会帮助教授回忆起讨论的要点。和现实生活一样，一个人的表现极大地依赖于人们彼此间的互动。其他6位福特学者很快就成为论述被引用次数最多的发言者，因为学术荣誉立刻给他们带来了说服力；他们甚至在官方的校园招聘期开始之前，就提前获得了令人羡慕的工作机会。有一天在课堂上，备受尊崇的6位“学者”之一发表了一番评论，在我看来这证明了他甚至都没读过讨论中的案例。但是，所有人都对他大加奉承。我很想弄清楚，不让大家知道我是第7个获奖者是不是犯了一个很大的错误，毕竟不预读讨论材料就能一路轻松地完成第二年的学业也挺不错的。

但我从未真正考虑过把这件事公开，我的直觉认为把学术成就公开不是个好主意。10年后，当我了解“海蒂/霍华德”案例后，终于明白了这是为什么。在学生中身居“高位”，也许会让那些男同学过得更轻松，但对我而言，反而会过得更艰难。

我得出这个结论并非空穴来风。从儿时起，被文化所强化的信号就警告我不要被贴上“太聪明”或“太成功”的标签。这一点在我很小的时候就深有体会。作为一个女孩，被认为很聪明尽管在很多方面都有好处，但这并不会让你在男生中变得特别受欢迎，或是变得更有吸引力。在学校里，我被称为“班里最聪明的女生”——我讨厌这样的说法，有哪个男生愿意带着班里最聪明的女生去参加毕业舞会呢？高年级时，我们班投票选出我和另一个男生是“最有可能成功的人”。这样一来，我便不再有任何机会受邀参加毕业舞会，所以我强迫年鉴编辑（他也是我的朋友）把我的名字删掉了。这招很有用——我终于找到一位帅气、喜欢运动的舞伴。可是这位男生有点儿过于沉迷于运动，在舞会两天前，他为了参加一场篮球赛临时取消了和我的约会，还说：“我知道你能理解的，因为参加决赛是一辈子就一次的机会。”当时，我没有回应说作为一个高中女生，参加毕业舞会也是一辈子就一次的机会。幸运的是，后来我又找到了一个对运动不那么热衷的新舞伴。

我从没真正想过，为什么我在这么年轻时，就会如此努力地隐藏自己的成就。从哈佛商学院毕业约10年后，我在一次晚宴上遇到了斯坦福大学研究领导力和组织行为的教授德博拉·格朗菲尔德（Deborah Gruenfeld），我们由愉快的小声交谈很快演变成了热烈的讨论。基于多年的研究，格朗菲尔德教授非常理解女性为成功付出代价的原因。“我们根深蒂固的文化传统，将男性与领袖特质相关联，将女性与抚育特质相关联，并且让女性处于一个两难的境地。”她说，“我们不仅相信女性充当的是抚育者的角色，还相信这是她们首要的角色。当一个女人做了某些事情显示出她最突出的特质不是亲和力，就会给人带来负面印象，让其他人感觉不舒服。”[7]

如果一个女人非常能干，她看上去就不够亲切；如果一个女人看上去很亲切，那她就会被认为不够能干。由于人们想雇用和提拔那些既能干又有亲和力的人，这就构成了女性的一大障碍。表现得“女性化”让女性很难像男性那样获得机会，但不顾社会期待去争取机会又会被认为不配获得机会，甚至被判定是一种自私的行为。自打我读高中以后，一切都没有改变，智慧和成功对于任何年龄的女人来说都不是受人欢迎的主要因素。这让一切都变得复杂了，因为在倡导女性坐到桌前、拥有自己成功的同时，她们也变得不讨人喜欢了。[8]

大多数人，包括我自己，都真的希望被人喜欢，不仅仅是因为这样会带来好心情；赢得人们的喜欢也是成功的一个关键因素，不管是在职场中还是

个人发展上。领导者想要介绍或推荐某位女性，常常取决于其他人对她的正面评价：我们需要信任她的工作能力，也要相信她能很好地与他人共事。那就是为什么我们中的许多人都会感到很有压力，从而本能地隐瞒自己的成绩的原因。

2011年10月，脸谱网的工程师主管之一乔斯琳·戈德费恩召集公司的女性工程师开会，鼓励她们彼此分享在产品构建上取得的进展。会场内鸦雀无声，没一个人想自吹自擂。当那些张扬地表现自我的女性不受欢迎时，谁还会站起来发言呢？乔斯琳换了种方式，她不再让女工程师们谈自己，而是请她们讲彼此的故事，共同参与，于是大家才都松了口气。

真正认同自己的成功，对于实现更大的成功至关重要。职场成就取决于一个雇员是否有助于工作的积极进展。只要不滑向狂妄自大，男性在工作上的成就很容易得到承认；但对女性来说，"邀功"往往意味着将在社会与职场的形象上有所牺牲。事实上，女性如果在面试中阐述自己为什么能胜任这份工作，或是提到以前工作中的成功，实际上反倒会降低她被雇用的可能性。[9]

女性除了要应付这种两难处境，另外由于性别成见，有时还必须在没有额外报酬的情况下做额外的工作。当一个男性帮助同事时，被帮助者会觉得亏欠于他，并且非常有可能给予回报；但如果是一个女性对他施以援手，这种受人恩惠的感觉则相对弱些。女性就应该乐于助人，不是吗？是她自己想要帮助别人。弗林教授称此为"性别轻视"（gender discount），意思是人们预设女性有为公共利益服务的意愿，一旦违背这样的预设，女性就会在职场上尝到苦果。[10]另一方面，一个男性对工作伙伴施以援手则被看作是在做额外的工作，他会因此得到更好的评价、加薪和奖金等回报。令人更沮丧的是，当一个女性拒绝帮助同事时，她通常会得到不太有利的评价，回报也更少。但如果拒绝帮助同事的人是个男性呢？他通常不会受到什么惩罚。[11]

由于这些不公平的期待，女性发现自己处于"如果做就会烦恼"和"不做注定会更糟"[12]的两难境地。当涉及有关补偿金、福利、职位和其他特殊待遇的谈判时尤其如此。总的来说，男性谈判的结果比女性好。[13]一项关于对卡内基–梅隆大学硕士毕业生起付薪水的研究发现，57%的男学生试图和雇主谈更高的薪水，而这么做的女生只有7%。[14]我们不是谴责女性不敢去谈更高的薪水，而是要承认她们在维护自己利益方面如此勉强完全是有正当理由的，因为这么做很容易让结果事与愿违。[15]

对男性而言，为自己的利益去谈判并不会产生什么负面影响。人们已预期到男性会争取自己的利益，强调自己的贡献，认为自己应该被认可并获得回报。对男性而言，的确是"多问问也无妨"。但由于人们对女性的预期是

关注他人，所以当她们维护自己的利益或维护自身价值时，大家对此举都不会产生好感。有趣的是，当为别人的利益谈判（比如同伴或同事）时，女性和男性表现得一样好，女性甚至会更好，因为在这种情况下，她们的主张并不会让她们显得自私自利。[16]不过，当一个女性为自己争取利益时，她就违背了公认的性别规范。不管是男性还是女性都会拒绝和一个讨价还价、争取更高薪水的女性共事，因为她看起来比那些不爱谈判的女性更为苛刻。[17]甚至当一个女性为自己的成功谈判时，她在信誉和未来晋升方面付出的将是长期成本。[18]遗憾的是，我们都是“海蒂”，不管多么努力，我们都无法成为“霍华德”。

当年我与脸谱网创始人、首席执行官马克·扎克伯格商谈我的报酬时，他提出了让我觉得很公平的条件。有超过一个半月的时间，我们每周都会在一起吃晚餐，讨论公司的使命以及未来的愿景。如此看来，我已经准备接受这份工作了，不，应该说我非常渴望接受这份工作。丈夫戴夫一直鼓励我要继续谈条件，但我害怕弄巧成拙。我可以表现得很强硬，但如果那样做，也许扎克伯格就不想与我一起工作了。既然我知道自己最终会接受这份工作，那么一再为自己争取利益是否值得呢？我得出的结论是，不值得。正当我准备点头时，我的妹夫马克·博德尼克恼火地说：“谢丽尔，同样的工作，你为什么要比男人挣得少呢？”

博德尼克并不清楚谈判的细节，他只是想强调，和我水平相当的男人才不会像我一样接受那样的薪酬待遇。这大大地鼓励了我。我又回去找扎克伯格，告诉他我也许不能接受这份工作，但开场白是这样的：“扎克伯格，我明白你很想雇用我来管理你的市场团队，所以你当然希望我是个优秀的谈判者。这是你和我之间唯一一次面对面的谈判。”之后我便在交谈中略显强硬。当晚，我心情紧张，担心自己会把事情搞砸。但第二天扎克伯格就打电话给我，说接受我提出的条件：他将我的合同期限从4年延长到5年，并且同意我成为公司股东。这么做弥合了我们之间的分歧，他颇有创意的解决方案让我们的利益有了更长远的关联。

谈判成功的目标是既要达到预期，又要继续让别人喜欢自己。哈佛大学肯尼迪政府学院研究性别与谈判的汉娜·鲍尔斯教授认为，女性可以通过将这两个目标结合到一起，来提高谈判的成功概率。[19]首先，女性给他人的印象应该是有亲和力的、关心他人的，要有“恰到好处”的女人味。而当女性采用一种较为功利的态度时（“这就是我想要的，也是我应得的”），人们会比较反感。

套用一句老话：“思考全球化、行动本土化。”在谈判时，要做到“思考个人化，行动公共化”。我建议职场女性在谈判前都先好好想想，因为女性通常比男性拿到的报酬低，所以不要一下子就接受最初的条件，应该给自己机会继续谈判。这样一来，女性就把自己与一个群体联系起来了，而不只

是在提自己的诉求。事实上，这也等于是在为所有的女性谈判。此外，虽然听起来有点儿傻，但你所用的人称代词很重要。只要有可能，女性就应该使用“我们”而不是“我”。如果一个女性告诉对方“我们度过了美好的一年”而不是“我度过了美好的一年”，她的要求会更容易被对方接受。[20]

但是，只诉求利益共同化还不够。在鲍尔斯教授看来，女性必须做的第二件事是为谈判提供合理的解释。[21]男性不必为谈判找理由，因为在人们看来，他们本应为自己考虑。然而，女性必须为自己的要求辩护，她们必须有更高层人员的支持（也就是“我的经理建议我跟你谈谈我的报酬”），或者应该引用行业标准（也就是“我的理解是，这种责任级别的工作，报酬大概在这样的范围内……”）。当然，每次谈判都是不一样的，所以女性必须相应地调整自己的方式。

还有个常用的策略，就是告诉对方还有别的公司准备给自己工作机会。但通常男性用这种策略比女性更有效。人们允许男性关注自身，却期待女性的忠诚。而且，女性所表现出的友善态度并不是一个好策略，这样做传达出来的信息是：这个女人为了讨别人的喜欢，所以愿意在报酬上做出牺牲。这就是为什么一个女性需要将亲切力与坚持主见结合起来。用密歇根大学校长玛丽·科尔曼的话来说就是“温柔的坚持”（relentlessly pleasant）。[22]这种方式要求女性时常微笑，表达感激和关注，更多提及共同利益，强调更大的目标，在谈判时着眼于问题的解决而不是持一种批评的立场。[23]大多数谈判都会经历漫长、持续的阶段，在保持高度专注的同时，请别忘了保持微笑。

我们不能责怪女性不善谈判，这就好像穿着高跟鞋穿越雷区一样。那么，我们应该做什么？我们是不是应该按照别人制定的规则来行动？我们是不是应该设法让自己既表现得温和谦逊又不至于太没立场，体现出恰到好处的归属感，适当地运用“我们”这样的人称代词？我当然明白，建议女性既遵从具有偏见的规则，又期待她们改变世界，这无疑是个悖论。我知道这并不是完美的答案，但它是达到目的的一种方式。的确，任何一个优秀的谈判者都知道，更好地理解对方可以促成较好的谈判结果。所以，女性在谈判时最起码应当表现出对公共利益的关心（即使是在为自己谈判时），这样无疑会增强自己的说服力。

我也相信，强调利益共同性的真正价值不仅在于它是种一谈判手段，还在于它本身，因为所有组织都是由共同协作的人员组成的。关注团队会带来更好的结果，原因很简单：运行良好的团队比个人的力量更强大；成员关系融洽的团队，其表现也比那些一盘散沙的团队更胜一筹；而且，与团队中的其他人分享成功的感觉也更好。所以，出现更多女性领导者的积极结果之一，便是她们已经学会了更加关心他人的幸福。当然，我希望女性不必永远都按照陈旧的规则行动，每个人最终都能做回自己。

我们还有许多要改善的地方。2011年12月《旧金山杂志》刊登了一则关于硅谷女性企业家的报道，所配的插图用Photoshop软件（一款图像处理软件）把报道里提及的女性的面孔和男性的身体拼在了一起。[24]他们能想象到的成功企业家要么打着领结，要么西装革履。由此看来，我们的文化需要为成功的女性找到一个固有的形象。首先，她不是女人脸男人身；其次，她不是一手拿着电话、一手搂着啼哭的婴儿的白种女人。事实上，这类“拿着公文包的差劲母亲”的形象在我们的文化中相当根深蒂固，以至杰西卡·瓦伦蒂搜罗了一大堆资料，写了篇既风趣幽默又让人心酸的博文，题目是“女权主义的坏脾气妈妈和可怜宝宝”。[25]

我担心在一个女性实现自己的目标之前，她会不断地为之付出不受欢迎的代价。当我最初来到脸谱网时，一个博主还颇费心思地撰写博文来批评我。他找了一张我的照片，给我手里添了一把枪，用大号的红色字母在我脸上写上了“骗子”两个字。还有匿名者给我贴上了“两面派”、“她会彻底毁了脸谱网”的标签。我为此大哭，甚至失眠，我担心自己的事业就此完蛋了。我安慰自己说不要在意这些恶意的评价，每个人也都告诉我不要在意——然而这只是提醒我他们也读到了这些可怕的评论。我设想了所有可能的反驳之后，发现最好的回应就是无视它们，好好工作。

《赫芬顿邮报》的联合创始人阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）相信，学会接受别人的批评对女性来说是必要的一步。在她事业的初期，阿里安娜发现，直言不讳的成本就是不可避免地冒犯某些人。她认为，告诉女性不要把批评放在心上这并不现实，她也不想这么做。她建议我们应该让自己的情感有所释放，要去面对并体会因受到批评而产生的愤怒或伤感等情绪；之后，便立即继续前进。她以孩子为例：一个小孩子可以在这一刻大哭，下一刻就跑去玩耍。对我来说这是个很好的建议。我当然希望自己能坚强到对别人的话毫不在意，但经验告诉我，这通常是不可能的。不过，允许自己不开心甚至伤心难过，然后继续前行——这是我可以做到的。

在我们穿越这些“雷区”时，互相依赖也会有帮助。我们可以认为这些攻击并不是针对某个人的，以此宽慰自己。我们还可以开开玩笑，像马洛·托马斯的名言所说的：“只有像乔·麦卡锡（Joe McCarthy）那样的男人才能被称作冷酷无情，而一个女人要做的就是不能变成他那样。”只有当有影响力的女性不再是少数的例外时，真正的变化才会出现。人们容易反感身居高层职位的女性是因为她们实在太少见，如果她们的比例达到50%，人们就会接受这种现象了。

莎伦·密尔兹最先观察到这种临界点，并受此激发写出了《两性相处》一书。在20世纪90年代，埃米·古德弗兰德（Amy Goodfriend）被选中领导高盛集团在美国的衍生品团队（后来她还成为股票部门的第一位女性合伙

人）。这件事轰动一时，有4位男性高管还因此离开了高盛集团。于是，古德弗兰德面临着众多怀疑和批评。在莎伦·密尔兹加入高盛之前，一个男性朋友曾告诉她“古德弗兰德让人很不爽，但行为上倒也无可指责”。后来，密尔兹发现古德弗兰德其实是个很棒的老板。此后几年里，衍生品团队在古德弗兰德的领导下改头换面，部门一度出现了超过5位女性主管的局面，直到这时，批评与抱怨才渐渐消失。自此以后，女性领导者的出现开始成为正常现象；到了2000年，她们的坏名声似乎彻底消失了。可悲的是，当这些女性高管离职、此类群体缩减后，“女性也可以像男性同僚们一样成功”的信念也跟着减弱了。

每个人都需要与女性领导者更融洽地相处，包括女性领导者自己。从1999年开始，《财富》杂志的帕蒂·塞勒斯（Pattie Sellers）组织了一次年度会议，她称之为“女强人峰会”（the Most Powerful Women Summit）。2005年峰会的第一个晚上，我在酒店大厅与两位好友相聚，她们是时任麦肯锡全球研究院院长的黛安娜·法雷尔（Diana Farrell）和时任雅虎首席财务官的休·德克尔（Sue Decker）。我们聊起了会议的名称。我提到当看到谷歌日历上的标题时，我立刻去找行政助理卡米尔，要她将会议名称改为“财富女人会”（Fortune Women’s Conference）。法雷尔和德克尔都大笑起来，说她们当时的反应和我一样。

后来，塞勒斯解释道，她之所以选择这样一个名称是有意而为之。她要推动女性直面自己的力量，慢慢地适应“强”这个词，并且以“强”为荣。但对于将这个词用到自己身上，我还是摇头表示无法赞同。就像还在哈佛商学院时那样，我的脑子里不断响起一个声音提醒着我：“不要夸耀你的成功，甚至不要让人们知道你的成功。一旦这样做了，人们就不会再喜欢你。”

在我加入脸谱网不到6个月时，扎克伯格和我进行了第一次正式的工作总结。他告诉我，想要“赢得每个人的欢心”这种想法会阻碍我的发展。他说，当你想要让事情有所改变时，你不可能取悦每个人；而如果你去取悦每个人，你就不会获得充分的进步。扎克伯格说得很对。

第4章

职业生涯中的长远梦想及短期目标

在加入脸谱网一个月后，我接到了易趣（eBay）的高级营销主管洛里·戈勒（Lori Goler）的电话。我认识戈勒，她是一位受人尊重的女高管。这次，她讲明了要谈谈公事。“我想和你一起在脸谱网工作，”她开门见山地说，“我应该告诉你我擅长做的以及想要做的事，但我发现每个人都在这么做。所以，我想问问你：你现在最大的问题是什么？我该怎么帮你解决？”

她的话让我大吃一惊。在过去的十多年里，我雇用了成千上万名员工，没有任何人说过类似的话。人们通常会专注于为自己找到合适的职位，并说明自己的技能将对公司有何帮助。戈勒则把脸谱网的需要放到了第一位，这的确是种极好的方式。我回应道：“招聘是我最大的难题。是的，我相信你能解决它。”

戈勒没想过自己会做招聘工作，但她还是马上应允了，甚至同意降低一个职级，因为她将进入一个全新的领域，而且她也愿意接受挑战。戈勒在招聘工作中表现出色，几个月后就被提升至她现在的职位——脸谱网的人事主管。最近，当我问她是否愿意再回到营销领域，她回答说人力资源的工作能让她对公司产生更大的影响。

人们最常用“梯子”来比喻职业生涯，但这个概念已不再适用于大多数人。据统计，2010年至今，美国人在18～44岁之间会换11次工作。[1]这就意味着加入一个组织或进入一个公司，待在那里一步步往上爬的时代已经过去了。戈勒引用了帕蒂·塞勒斯那个更为恰当的比喻：“职业生涯是方格架，而不是竖梯。”

正如戈勒所描述的，竖梯会限制人的行动——要么往上爬要么往下退，要么站在梯阶上要么跌下来；而方格架能让一个人拥有更多探索的可能。要爬到梯子的顶端只有一种方式，但要爬到方格架的顶端则会有很多方式。方格架的比喻适用于每个人，尤其适合那些处于事业初期、转行阶段、由于外部障碍止步不前，或休息一段时间准备重新进入职场的女性。和僵直的梯子相比，女性若能够走出一条时上时下、迂回曲折甚至偶尔会误入死胡同的独特路线，才会为自我实现提供更好的机会。此外，方格架可以为更多人提供更宽广的视野，而不是只有那些站在最顶端的人才能看到最美的风景。但是在竖梯上，大多数攀爬者都不得不盯着上面一个人的屁股。

用“在方格架上攀爬”来描述我的职业发展是再合适不过的了。比我年轻的同事和学生经常问我是怎样进行职业规划的，当我说自己其实并没有什么规划时，他们通常会表现得很吃惊，随后便松了口气。一个人的事业并不总是需要在一开始就做好计划，这在当前就业市场不景气的大环境下尤其具有安慰作用，因为求职者总是不得不先接受能找到的工作，然后再稳步

发展。我们都想找到能让自己兴奋并且感兴趣的工作或职位，但是，这个寻找的过程既需要明确的目标，也需要一定的变通。所以，我建议大家应该同时确定两种目标：长远的梦想和“18个月”的短期目标。

我从未想过自己事业的起点会与现在的工作有关联。首先，在我大学毕业时，马克·扎克伯格只有7岁。而且在那个时候，我还未曾涉及科技领域——我只是在读本科时，为了给婚姻暴力经济学的毕业论文做回归分析，用过一次哈佛大学的计算机系统。那些数据被存储在一堆笨重的磁带里，我不得不拖着大箱子穿过校园，一路抱怨，最后满头大汗地赶到学校唯一的计算机中心——那里坐满了男学生。然后为了录入数据，需要来回倒磁带，我不得不一晚上都待在那里。当我试着执行最后的运算时，整个系统竟突然崩溃了。没错，众所周知，扎克伯格也曾让哈佛大学的同一个系统崩溃，但我早在几年前就下手了。

当我大学毕业时，对于自己想要做什么，我脑子里并不十分清晰。和我的父亲完全相反，他在少年时就明白自己想要做什么了。父亲16岁那年，一次在篮球训练中他感到一阵剧烈的腹痛。我的祖母以为他是肚子饿了，便做了一顿丰盛的晚餐——这简直是雪上加霜。最后他被医院诊断为急性阑尾炎。由于刚吃过饭，必须得熬过痛苦的12个小时后才能做手术。第二天早晨，大夫切除了他的阑尾，痛苦也随之解除。就在那天，我的父亲决定了自己的职业方向：他决定当一名内科医生，帮助别人减轻病痛。

在帮助他人方面，我的母亲和父亲的想法一样。她在11岁时，听到过拉比（即犹太教教士）的一次布道，倡导市民权利的重要性和“tikkun olam”（希伯来语，意为“修缮世界”）。她响应了号召，立即拿起一只锡罐挨家挨户敲门为支持南部的民权工作者筹款。母亲一直是个热情活跃的志愿者和人权主义者。小时候我总能看到她为了苏联受到迫害的犹太人不知疲倦地忙碌奔波；她还和朋友玛杰里·桑福德写下激昂的请愿书，呼吁释放政治囚犯。同时，我的父亲也加入了她们的活动。在世界各地热心人的共同努力下，许多无辜的生命得以拯救。

我的整个童年时代，父母都在强调追求有意义的人生是多么重要。他们在饭桌上讨论的话题，常常是社会的不公正以及如何让世界变得更美好。作为一个孩子，我从没想过自己以后会成为什么样的人，但对于想要做的事我曾思考了很久。尽管听起来很傻，但我还是希望自己能够改变世界。我的弟弟妹妹都梦想成为一名医生，而我总认为自己会为一个非营利组织工作或是在政府机关里就职，这就是我的理想。尽管我不主张规划出事业的每一步，但心存一个长远的梦想的确是有帮助的。

长远的梦想并不一定要特别具体，但它应该能反映出一个人大致的工作方向。也许你的梦想是在职场里独当一面，或是有一定的空闲时间做一个自

由职业者，也可以是从事创造性的工作，甚至期望获得梦寐以求的某项大奖。有些目标的实现需要走较为传统的路子，例如一个想做最高法院大法官的人应该从法学院的学习起步。但即使是一个模糊的目标也能为你提供人生的方向，它就像一个远处的路标指引你前行。

基于我童年的梦想，我大学毕业后的第一份工作便是担任时任世界银行首席经济学家拉里·萨默斯的研究助理。世界银行位于美国华盛顿，旨在减少全球范围内的贫困现象。不过，我工作的头9个月都在位于第19号大街与宾夕法尼亚大道拐角处的世界银行图书馆里，为拉里·萨默斯的论文及演讲查找所需要的资料与数据。萨默斯随后安排我加入了一个印度医疗特派团，以便更深入地了解世界银行的工作内容。

到了印度后，我看到了一个完全不同的世界。整个团队都在努力工作，以消除印度贫困地区的麻风病。情况是令人震惊的：由于患上这种疾病被看作是一种耻辱，得了病的人通常都会被驱逐出自己的村庄，最终躺在诊所肮脏的地板上死去。之前我搜集的资料并没有让我为面对这样的现实做好准备，因此我对那些切实地去帮助解决这类危机的人们怀有最深的敬意。这是世界上最困难的工作。

当我返回华盛顿后，原计划去上法学院，但拉里办公室里的一位毕生致力研究贫困现象的经济学家兰特·普里切特（Lant Pritchett）劝我说，商学院会是我更好的选择。于是我回到了坎布里奇，加入了相当不受欢迎的非营利性俱乐部，试图保持自己的社会意识。我还在入学后的第二年师从卡什·雷根（Kash Rangan）教授学习社会营销，通过营销来解决社会问题。我们的工作案例之一涉及器官捐赠的短缺，这个问题导致仅在美国每天就有18例病患死亡。我从未忘记过这个案例。17年后，脸谱网与世界各地的器官捐赠注册机构合作，呼吁人们作为器官捐赠者进行登记注册。

从商学院毕业后，我去了位于洛杉矶的麦肯锡公司做顾问。这份工作很不适合我，所以一年后我又回到财政部与拉里·萨默斯一起工作，萨默斯当时已是美国财政部副部长。我一开始是他的特别助理，当萨默斯被任命为美国财政部部长后，我就成了他的首席幕僚。我的工作内容包括帮助萨默斯教授管理其办公室日常工作及140亿美元的预算，这让我有机会同时从美国国内和国际的双重层面参与经济政策领域的工作。我还负责一些小型项目，包括推动传染病疫苗开发的提案等工作。

在财政部的4年里，我从更高的角度见证了技术发展的第一波高峰，它所造成的影响显而易见、令人瞩目。这不仅因为我可以穿着牛仔裤上班，而且我发现技术正在改变着人们交流与生活的方式，这种变化已相继渗透到世界各国。于是，我长远的梦想又本能地冒了出来。当克林顿政府执政结束时，我刚刚失业并决定搬到硅谷去。现在来看，这似乎是个明智的抉

择。但在2001年，就算从最乐观的角度来看，这个决定也是有风险的。当时，技术泡沫已经破灭，整个互联网行业都受到影响，仍在蹒跚前行。我给了自己4个月时间找工作，满心期待能早点儿如愿。但事实上我花了快一年的时间才如愿以偿。

我在硅谷找工作的过程中有高峰，比如碰到了我的商界偶像梅格·惠特曼（Meg Whitman）；当然也有低谷，比如我遇到过一位首席执行官，在面试刚开始时就声称她的公司根本不会考虑雇用我这样的人，因为凭我在政府的工作经验根本不可能应付得了科技领域的工作。如果当时我先对她的坦诚表示感谢，然后大步迈出她的办公室，那肯定很酷。不过我从来就没有酷过：我坐在那儿，说话吞吞吐吐，踌躇不定，只觉得大脑缺氧。正如她所说，她完全没有动过雇用我的念头。

幸运的是，不是每个人都和她的想法一样。当我还在美国财政部工作的时候，埃里克·施密特（Eric Schmidt）见过我几次，那时他刚当上还没有名气的谷歌公司的首席执行官。经过几轮面试后，我进入了谷歌。那阵子我的经济压力很大，是该好好挣钱了，而且刻不容缓。照着典型的MBA套路（是的，这种方式很招人烦），我做了个电子表格，横着列出可能的机会、竖着列出选择的标准，比较工作角色、责任级别等。我很想加入谷歌公司实现为全球提供资讯渠道的使命，但从电子表格显示的分数来看，谷歌的工作似乎并不被看好。

我又回去找埃里克·施密特，向他解释我的两难处境。其他的公司雇用我时会给我实际的工作，包括需要管理的团队和达到的目标。但在谷歌，我可能是第一位“业务部总经理”，听起来很棒，但事实上谷歌当时还没有业务部，也没有什么具体工作可做。这份工作不仅级别比其他职位低，更重要的是我连这份工作的内容是什么都不清楚。

施密特给了我最好的建议：他用手盖住我的电子表格，告诉我不要犯傻了。他解释道，当选择一份工作时只有一个标准是重要的，就是它是否能让你快速成长。当公司快速发展时，要做的事情就会多到人手不够；而当公司发展放缓甚至停滞时，就会人浮于事；公司里开始钩心斗角时，其发展也会停滞，每个人都会动摇。他告诉我：“如果有人邀请你上一艘火箭，你不要问上去之后坐哪儿，你只要上去就可以了。”这番话让我当即就下定了决心。当时谷歌公司的规模很小，公司结构也还没理顺，但它就是一艘火箭。最重要的是，我已经深深地认同了这艘“火箭”的使命。

多年来，我不断地向无数人重复埃里克·施密特的建议，鼓励他们将事业选择的指标归结为一点：成长潜力。当然，不是每个人都有机会或是希望在高科技这类行业里工作，但在任何一个领域里，都存在能激发你的成长潜力的工作。成熟的行业可以在其企业内部寻找“火箭”，即正在扩张的部门

或是团队；而像教育或医药这样的行业，就需要找出那些对职业技能有更高要求的职位。比如，在我弟弟所在的小儿神经外科领域，有些城市的医生过多，有些城市的医生则太少。而我弟弟总是选择去那些能充分发挥自己专业技能的地方，以便发挥出最大的职业潜力。

我相信每个人都应该有一个长远的梦想，我也相信每个人都应该有一个“18个月目标”。（之所以说“18个月”是因为两年听起来太长，一年听起来又太短，这表示并不一定要有完全确切的时间。）通常，我的“18个月目标”会从两方面加以考虑：首先，也是最重要的，以“我的团队能为公司做什么”设定目标。那些关注结果和影响力的雇员是最值得重视的，比如洛里·戈勒，她很聪明地把注意力放在解决脸谱网的招聘难题而不是自己身上。这不仅能让女性从共同利益的角度思考问题，它也符合人们的期望并且是一种明智的选择。

其次，我会试着在接下来的18个月里，为自己设定更多有关新技能的学习目标。这个过程通常是很痛苦的。我不断地问自己和周围的人：怎样才能改善自我？我发现，如果我害怕做某件事，通常是因为我还不太擅长甚至都不敢尝试。在谷歌工作了4年多之后，我实在不好意思承认自己从来没有谈成过一笔生意，所以我鼓起勇气跟我的老板、销售业务拓展部门的主管奥米德·柯德斯塔尼进行沟通。于是，奥米德决定让我来管理一个小型的交易团队。在首次谈判中，我在还没完全了解潜在合作伙伴的业务之前就提出我方的条件，差点把整个事情搞砸。还好，我的团队里有塞莱什·拉奥，他及时介入谈判，并且教给我一个谈判技巧——让对方先提出条件，这常常是达成最有利条款的关键。

每个人都有改善的空间。大多数人在职场上都会具备某种风格，在某方面表现得较为突出——比如太强势，太消极，太健谈，或太腼腆。在第一次谈判中，我说得太多了。当我意识到这个缺点，我就希望能有人帮助我纠正它。我找到沟通技巧培训师莫琳·泰勒，她给我布置了一项功课。她告诉我，在未来一周时间内，我都不能表达自己的看法，除非别人征求我的意见。这7天对我来说，是此生最漫长的一个星期。如果我每次在表达意见时都咬一下舌头，大概早就把舌头咬掉了。

试着矫枉过正，这对于找到平衡点很有帮助。为了在会议中讲话适度，我必须意识到自己说得太多，而那些腼腆的人则应意识到自己说得太少。我认识的一个女性在平常说话时语气过于轻柔，所以她迫使自己在开会时“喊出声来”，以便增大音量。克服自己某种天生的自然倾向是非常困难的，这么多年来我一直在努力。“谢丽尔，我真希望那次会上你能多说两句”——这种话几乎没有人对我说过。就奥米德说过一次，当时我给了他一个大大的拥抱。

埃里克·施密特对谷歌公司的判断是相当正确的，对于他，还有萨默斯和谢尔盖这些给我机会的人，我一直心怀感激。之后，我的18个月目标扩展成了6年半目标。与世界上最聪明的人一起工作让我快速地成长起来，但最终，我感到是时候在“方格架”上采取下一步行动了。

在个人生活里，我一直都不是一个能够欣然接受不确定性的人。我喜欢一切都井然有序：我会用不同颜色的文件夹将资料分门别类（现在也还是这样），我对整理衣柜的热情也总是让丈夫戴夫感到费解。但就职业生活而言，我已经学会接受它的不确定性，甚至与它热情相拥。风险加上大好的运气，让我来到了谷歌。虽然事实证明我的选择相当正确，但我仍决定再次拥抱风险。就这样，我又来到了脸谱网。那个时候，也有其他公司愿意给我首席执行官的职位，而脸谱网则是邀请我去做首席运营官。最初，人们都问我为什么要选择一份“级别更低”的工作，去为一个23岁的年轻人打工。当然，现在没有人再这样问了。正如我当初加入谷歌一样，我首先考虑的是一个公司快速成长的潜力以及它的发展目标，而不是工作职位的头衔。

我见到过一些人，他们因过多关注职业级别而错过了极好的机遇。我的一个朋友在做了4年律师后，意识到比起做律师所合伙人，她更愿意从事销售或营销工作。她的一个客户非常愿意以新的职位雇用她，但同时希望她从底层开始做起。由于她的经济能力完全可以承受暂时的减薪，我便鼓励她尝试一下。但她后来决定拒绝这份工作，因为在她看来这样会让她“倒退到4年以前”。舍弃辛苦打拼的成果对她来说很痛苦，我非常理解，但我仍然认为，如果她还要继续工作30年，“倒退”到4年前从本质上来说又有什么关系呢？如果踏上另一条路能让她更快乐，还有机会学到新的技能，那就意味着她实际上是在向前迈进，不断进步的。

在很多时候，女性都需要对事业上的冒险持有更开放的心态。[2]当我离开谷歌加入脸谱网时，团队中想要和我一起离开的成员里的女性员工很少；而男性一直都对新兴的、用科技行话来说就是“风险系数更高”的测试机会更有兴趣，虽然风险很大，但潜在的回报更大。谷歌团队中的许多女性在若干年后最终显露出对加入脸谱网的兴趣，此时它已经是一家成熟的公司。这说明追求稳定的代价就是成长机会的减少。

当然，生活中规避风险有时候是好事，例如溺水的青春期男性和成年男子要比同年龄段的女性多出很多。[3]但在商业领域，规避风险将导致停滞不前。对公司高层管理者任命的一项分析发现，即使在担任新的职位时，女性也明显比男性更有可能履行与此前相同的职能；而当女性管理者升职时，她们更倾向于在公司内部实现而不是转向另一个公司。[4]事实上，一个人总是待在同一个职能部门或同一个组织里，会造成工作上的惰性并限制个人发展的机会。向外寻求不同的经验对领导力的培养来说是很有益的

准备。

我理解那种迫使女性凡事追求稳妥、不轻易跳槽的外部压力。性别成见使得女性很难进入通常由男性主导的领域，女性也更有可能因另一半的职业追求而妥协，不会一味去实现自我价值。[5]事业上的变化，包括到另一个城市工作，对一个正在谈恋爱的女人来说几乎是不可能的，结果就产生了很糟糕的结果：若待在原地则将导致原地踏步，而且规避风险也会使女性不愿意去接受具有挑战性的工作。根据我的经验，男性更倾向于寻找拓展性的工作，接受高曝光度的项目，而女性则会犹豫不前。研究显示，在强调个人表现或男女紧密合作的环境中，这点尤其明显。[6]

女性回避拓展性工作、不愿担任领导者角色的另一个原因是，她们过于担心自己不具备承担新任务所需要的技能。这完全可能成为一种自我实现的预言，因为任何工作都需要一定的能力。惠普公司内部的一项报告揭示，女性只有在认为自己100%符合条件的时候才会公开申请职位，但男性只要觉得自己有60%的条件符合就会对工作邀约做出回应。[7]这个差异产生了巨大的连锁反应。女性需要转变思路，不要总说“我还没准备好”，而要去想“我想做，而且我可以边做边学”。

我在世界银行工作的第一天，拉里·萨默斯让我做一些数据运算。我茫然失措，不知道从何下手，于是去找兰特·普里切特（Lant Pritchett）帮忙。他的建议是：“把数据输进Lotus（一款著名的办公软件）就可以了。”我告诉他就连这我也不知道该怎么操作。“哇噢！”他大声叫道，“不会用Lotus软件！真不知道你是怎么走到今天的？你是怎么学习基础经济学的？”听完这话，我认为自己马上就要被解雇了。第二天，兰特找我谈话，我紧张得要命。当然他没有解雇我，而是手把手教我怎么使用这个软件。他的确是位很棒的老板。

此外，女性在面对职位晋升时也比男性更为谨慎，她们常常认为好的工作表现自然会为自己赢得回报。[8]谈判女性公司（Negotiating Women Inc.）的创始人卡罗尔·弗勒林格（Carol Frohlinger）和德波拉·科尔布（Deborah Kolb）称这种心理为“皇冠综合征”（Tiara Syndrome），即女性都期望“如果自己工作表现良好的话，别人就一定会注意到并为她们戴上皇冠”。[9]在一个完全以能力论英雄的社会里，的确应该有少量的“皇冠”被分发给那些实至名归的女性，然而我还没看到哪个办公室真有这么个“皇冠”。辛勤的工作和良好的业绩当然应该被他人承认，但如果没有得到认可，主动为自己争取应得的利益就是理所当然的。正如此前所讨论的，为自己争取利益时要谨慎，这也是十分必要的。

接受风险，选择成长，挑战自我，在应该晋升的时候主动争取更高的职位（当然，一定要面带微笑）——这些都是自我职业管理的重要内容。引用

一句我最喜欢的话，它来自才华出众的黑人女作家艾丽斯·沃克（Alice Walker）：“放弃自己的力量最常见的方式，就是认为自己毫无力量。”

不要等着别人给你力量，就像那顶皇冠，它也许永远不会出现。你想想，谁会戴着皇冠攀爬方格架呢？

LEAN IN

第5章

如何找到你的人生导师

小时候我最喜欢的一本书是《你是我的妈妈吗？》（Are You My Mother?），讲的是一只雏鸟破壳而出，却发现自己独守空巢，于是它出发去寻找妈妈的故事。一路上，小鸟急切地向小猫、小鸡、小狗，还有一头奶牛问同一个问题：“你是我的妈妈吗？”它们都回答说“不是”。小鸟越来越绝望，最后竟朝着汽车、轮船、飞机，甚至是挖掘机大叫：“你是我的妈妈吗？”挖掘机的回应只是响亮的喷气声。被卡在挖掘机铲斗里的小鸟似乎在劫难逃，但铲斗居然奇迹般地将它送回了鸟巢。终于，鸟妈妈回来了，小鸟说：“啊，你才是我的妈妈！”

这本书切中了一个职业问题：“你是我的人生导师吗？”如果有人一定要问，得到的答案很可能是“不是”。当一个人想找到合适的导师时，一切看上去都理所当然，而且问题本身也变成了一种声明。可是，追求或勉强建立这样的关系却几乎没什么效果，但是在现实生活中，很多女性经常这样做。当我演讲或参会时，有相当多的女性会向我作自我介绍，同时还请求我做她们的导师；但我印象中还没有一个男性提出这样的请求（尽管也有人请我指导一下他们的妻子或女友）。

这样的提问会立刻毁了一个人的心情，这就好比追问情绪不佳的朋友：“你在想什么呢？”和我聊过这个问题的每位女性高管几乎都经常遭遇此类请求，她们的反应也很一致：“噢，每次遇到不认识的人要求我做他们的导师时，我都不知道该说什么。”建立互动让人很受用，但也很尴尬。即使是具有极大影响力的美国著名主持人奥普拉·温弗瑞也承认，当有人请她做导师时，她感觉“不太自在”。她解释道：“当我提及某件事时说‘我想看看它怎么发展’，这就已经是在做指导了。”

在某种意义上讲，这种情况也是我们自己造成的。在过去的10年里，所有有关女性事业发展的讨论都把人生导师与赞助者当作首要话题，相关博客、报刊文章以及研究报告对此也特别关注。大部分年轻女性其实是在回应自己常听到的建议——如果她们想在公司里逐级晋升，就需要找到一位人生导师（为她们提供各种建议）以及赞助者（愿意用自身的影响力来支持她们）。[1]

2011年春天，我回到哈佛商学院做演讲时，已相当清楚导师的重要性。邀请我做演讲的尼廷·诺瑞亚院长（Nitin Nohria）也和我一起上台，并对我进行了采访。他的第一个问题关注的是脸谱网以及我为马克·扎克伯格工作的感觉如何。我告诉他我非常热爱这份工作，除了有些时候同事们会说“谢丽尔，你能看看这个吗？我们需要知道年纪大些的人怎么看待这项功能”之类的话。在讨论了一连串时事话题后，诺瑞亚院长又向我提到了职场女性。我说不清楚是什么原因促使我转向观众，稍作停顿，然后以残酷又坦率的口吻回答道：“照目前这种趋势发展的话，15年后，在座的女

性观众中将有1/3忙于全职工作，而且几乎所有的女生都会为坐在你身边的这些男性工作。”

这时，观众席上一片静寂。我继续说道，“如果我的话听起来很刺耳或让你震惊，我很抱歉。不过事实就是如此，若想要结果有所不同，你们就要立刻采取行动。”

就在这段让气氛略显尴尬的采访结束之后，便进入了现场问答环节。有不少男性观众很快就凑到话筒前提出了引人深思并且具有大局观的问题，比如：“你在谷歌学到并且还能在脸谱网运用的东西是什么？”，“你如何管理一个平台型公司并保证开发队伍的稳定性？”然后，有两位女性观众走到话筒前。第一位女士问我：“你认为去公司的竞争对手那里工作合适吗？”第二位女士问的是：“我怎样才能找到自己的人生导师？”我心头一沉。

男性关注的是怎样经营业务本身，而女性关注的则是怎样规划职业；男性想要答案，而女性则希望获得许可和帮助。我发现，关于导师的寻找对女性来说近乎对白马王子的憧憬。我们都在《睡美人》的童话里长大，都坚信只需静候王子的到来，被王子吻醒后，就会坐上白马潇洒地离开，从此过上幸福快乐的生活。同理，现在的年轻女性也认为，只需要找到合适的导师，就能“更上一层楼”，潇洒地成为女高管，从此过上幸福快乐的生活。又来了，其实我们一直在教导女性过多地去依赖他人。

明确地说，问题不在于人生导师是否重要。当然，导师肯定是重要的。导师也好，赞助者也好，对于职业发展来说都很关键。与没有赞助者的同性工作伙伴相比，拥有赞助者的男性和女性更有可能获得拓展性的工作以及升职加薪。[2]遗憾的是，通常在寻找赞助者及维持此类关系方面，男性比女性要容易得多。[3]最近一项研究表明，男性比女性更有可能获得赞助，而那些获得赞助的人对自己的加薪幅度也更为满意。[4]

由于年轻女性找到导师和赞助者相对更困难，因此她们在这方面也就更为主动。尽管一般情况下我是鼓励敢作敢为的，但这种主动行为有时候会被误导。不管寻找导师有多重要，它都不太可能通过一句“你能当我的导师吗？”就能发展起来。只有在双方都感到这是一种通过努力才能获得的联结时，才能建立最强有力的指导关系。

我很幸运在职业生涯中遇到了很好的导师和赞助者。本书的致谢部分提到了很多人，他们都曾慷慨地为我提供了英明的指导和建议。在我大学三年级时，我选了拉里·萨默斯教授的经济学课程。他主动提出要指导我的毕业论文，而在哈佛大学很少有教授会主动要求为本科生这么做。此后，萨默斯在我的人生中一直起着相当重要的作用。我在华盛顿工作的时候认识了

华盛顿邮报集团的董事长唐·格雷厄姆（Don Graham），他帮助我渡过了工作中一些极富挑战性的难关。如果不是美国佩利媒体中心（Paley Center）首席执行官帕特·米切尔（Pat Mitchell）的鼓励和支持，我也许永远不会公开地谈论职场女性的话题。这三位，还有其他许多人，都曾给我以鼓励，为我引介他人，并以身作则地教导我。他们的智慧让我避免了很多错误；而且在我偶尔犯错时，他们也会帮助我收拾残局。

我也尝试过指导别人，随着年龄增长，我还指导过朋友的孩子。埃米莉·怀特（Emily White）刚毕业就与我一起工作，现在负责脸谱网的移动合作业务，观察她事业的发展轨迹让我从中领悟到了很多道理。当我与布赖恩·施赖埃尔（Bryan Schreier）初次见面时，他从没有在技术公司里工作过，也没有出国旅行的经验，却展露出强于常人的领导能力和分析能力。我请他帮着拓展谷歌公司的全球业务，他的表现每次都超出我的预期。几年之后当他有心追求新的目标、想要做一个投资人时，我介绍他认识了他目前在红杉资本（Sequoia Capital）的合伙人。他现在已经是一位相当成功的早期风险投资家了，我看得出他的意见对公司会产生怎样的影响。我很幸运在我的一生中拥有那么多像埃米莉、布赖恩这样有才能的工作伙伴。

研究显示，导师对门生的选择基于其外在表现和内在潜力。[5]人们会本能地投资给那些才华出众以及能因资助而真正受益的人。在被指导者能善用时间、真心接受反馈时，导师会继续为之投入。这种关系可以发展为友谊，但仍然是以工作与职业关系为基础。考虑到这一点，我认为我们向年轻女性传达了错误的讯息，事实上不是“找个导师你就能变得优秀”，而是“脱颖而出，你才会得到一位好导师”。

史宗玮（Clara Shih）就是个绝佳的例子。我是5年前在一次会议上认识她的，她对社交媒体的看法给我留下了深刻印象。此后她就这个话题进行了深入思考，并撰写了一本书，之后又创立了传闻社交公司“Hearsay Social”，这是一家帮助企业管理其社交媒体形象的软件公司。有时史宗玮会联系我，每次她都提出一些有趣的观点或是她正在思考的问题。她从没要求过一起“小聚”，自己已有答案的问题她也从来不问。当我2012年离开星巴克董事会时，我给他们提供了可以接任我在董事会席位的社交媒体专家名单，其中就有史宗玮。尽管她当时只有29岁，但仍接到了星巴克董事会的邀请。

要求一位陌生人做自己的导师，成功的概率并不大；但经过深思熟虑，明确直接地提出问题，这种交流方式是有帮助的。有一次在斯坦福大学演讲结束后，加勒特·奈曼（Garrett Neiman）拦住我，说他创立了“学院之春”（College Spring），这是个旨在向低收入学生提供SAT（学术能力评估测试）考前辅导和校园心理咨询服务的非营利性组织。他明确地说只是

占用我几分钟时间，希望我能介绍他认识某位能帮助这个组织发展的赞助者。他事先做了充分的准备，知道我非常关心教育问题。在第一次见面和后来每一次的交流中，他都非常尊重我的时间安排。他讲话利落专注，举止彬彬有礼，还总是会及时地向我告知事情的进展。

如果你想立刻引起某人的注意或兴趣，这是完全可以实现的，但只有在你做好充分的准备时才有可能做到。如果一开始就问“脸谱网具有怎样的企业文化”这类含混的问题，提问者表现出来的就不是对这家公司的兴趣，而是无知，因为已经有大量资料给出了这类问题的答案。这说明求职前的准备是否充分尤其重要。当我离开财政部时，前首席幕僚乔希·斯坦纳（Josh Steiner）就怎样征求别人意见为我提供了很好的建议。他告诉我，在面试之前，我应该先想清楚自己想做什么。如果做到这一点，那么一次面试换来的就不是一般意义上的指导，而是能够具体地讨论对方究竟能为我提供哪些合适的工作机会。

指导关系对双方的好处常常胜于表面现象，尤其是当双方都在同一个公司工作时，被指导者得到的帮助更直接——包括得到有用的信息、被同事们广为认同、获得成就感和自豪感等，导师也会从中受益。社会学家和心理学家经过研究证明，我们的内心是非常渴望参与互惠行为的。人类报答他人的义务感在所有类型的社会中都有切实记载，并且经由它支撑着各种各样的社会关系。[6]导师与被指导者的关系也不例外。若方式得当，每个人都能得到快速发展。

埃琳·伯内特（Erin Burnett）现在已然是美国有线电视新闻网（CNN）的著名记者。至今，她仍对自己在事业刚起步时就能得到资深电视记者、编辑威洛·贝（Willow Bay）的指导而心怀感激。当时，威洛刚成为“钱线”（MoneyLine）的主持人，但金融从业经验不深。对威洛来说，曾在高盛投资公司工作过的埃琳是她理想的助理人选。埃琳对事业的追求、工作理念和个人才华都让她印象深刻；同时，作为助理，埃琳也可以近距离观察一位成熟老练的记者，她们都可以从对方的专长中受益。

几年前，在为迪士尼公司举办的第一次高层会议做准备时，我注意到了贾斯廷·奥索斯基。我们团队中的每个人，包括销售、业务拓展和营销各个部门，都对合作方案提出了自己的想法。由于无人系统整理方案，导致报告的内容相当庞杂。这时，贾斯廷并没有单纯地提出自己的意见，而是主动召集团队成员，整合了大家的想法。自那以后我就一直在“指导”他，对他来说，其实是我经常找他来解决问题。这样做不仅对公司有帮助，同时也在不断地为他创造成长的机会。

用出色的工作表现去获取高层人员的注意当然可以奏效，但这不是找到导师的唯一方式。我见过曾有普通职员在某次会议后便在会议厅里抓住片

刻，向一位德高望重、行程忙碌的高层人员征求建议。这样的交流偶然且快速。在接受建议后，潜在的被指导者可以借表达谢意的机会请求更多的指导，而这位高层人员在不自觉中就已经参与了这位普通职员的事业发展。“导师”这个词从来就不需要挂在嘴上说，实际的关系比名义重要多了。

即便是名义本身，也是可以做多种解释的。有好几年，我都在密切关注谷歌团队里一位才华出众的年轻女性，在她每次做出重要决定时，我都会提出我的建议。我从没用过“导师”这个词，但我在她的成长中投入了许多时间。所以，当有一天她断然声称自己“从来没有导师，甚至没有引起任何人的注意”时，我非常吃惊。我问她导师对她来说意味着什么。她解释道，导师应该是每周与她谈话至少一个小时的人。我笑了，心想这可不是导师，而是心理咨询师。

很少有导师能够花大量的时间去手把手指导门生，他们中的大多数人都必须应对自己的工作，压力也很大。情绪积极、准备充分的被指导者会让他们眼前一亮。出于同样的原因，在导师面前，被指导者应该避免过度抱怨。占用导师的时间并希望自己的情绪得到认同，也许会在心理调适上有所帮助，但最好还是多关注怎样切实解决具体问题。大多数处于指导地位的人都很擅长解决问题，那就给他们一个需要解决的问题。有时候，发展潜力很大的女性感觉很难去寻求帮助，因为她们不想让自己看上去无计可施。对下一步没有把握，这是再自然不过的感觉了，这种感觉也一直跟随着我。征求他人的意见并不表示你软弱，这反倒能够成为你找到前行道路的第一步。

指导与赞助关系也常常出现在拥有共同利益的人之间，或是出现在初级职员让高层管理者联想起自己的时候。[7]这就意味着男性常常倾向于赞助更年轻的男性，因为他们之间会更加自然地发生联系。由于每个行业顶层都有众多男性，因此“老哥们儿”关系网仍然相当活跃。而领导者中的女性数量目前还很少，除非男性高层管理者一视同仁，否则低级别的女性员工就不可能获得足够的支持。我们需要让男性领导者意识到这一点，鼓励他们在扩大自己的人际圈时，也注意到性别比例的问题。

男性高层管理者对女性加以指导是件好事，如果他们能为女性提供支持与赞助当然就更好了。任何一位男性领导者只要认真想过推动世界平等这个问题，他就能优先考虑并积极参与问题的解决。对男性来说，支持女性就应该像佩戴荣誉勋章一样。既然我们很清楚，观点的不同有利于促进工作表现，那么公司就应该培养并鼓励这样的行为。

当然，这里不得不提到一些棘手的问题，包括如何正确处理两性关系。我在美国财政部工作时，曾随拉里·萨默斯教授去南美出差。当晚我们在他套

房的客厅里为第二天关于财政政策的演讲做准备。由于时差，我们都没注意到时间的流逝，猛然发现时已经是凌晨3点。我们都很清楚，如果有人在这个时间看到我从他的套房走出来，后果会相当严重。于是我们讨论了一下可能的选择：也许他应该先出去看看有没有人在大厅？随后我们意识到，我“试图”在深更半夜偷偷离开教授的房间，与我“的确”在深更半夜离开教授的房间并没什么区别。于是，我大步流星地走进了（幸好是）空荡荡的楼道，回到了自己的房间。

在职场上，资历较浅的女性和资历较深的男性常因顾忌他人的眼光而避免建立指导或赞助的关系。美国工作——生活政策中心（Center for Work-life Policy）和《哈佛商业评论》公布的一项研究显示，副总裁级别以上的男性中有64%的人对于一对一会见基层女性员工心有顾虑，而在基层女性员工中则有一半人会避免与高层男性有直接接触。[8] 这种躲躲闪闪的状态必须结束了。人际关系会影响职务分配与晋升，所以男女同事在非正式场合像男性之间那样相处应该是可以的。一位高层男性和一位基层男性坐在酒吧里可以被看作是导师与被指导者；一位高层男性与一位基层女性坐在酒吧里也可以被看作是导师与被指导者……但他们看上去更像是在约会。这样的解读会让女性退缩，陷入两难。如果女性想要与一位男性赞助者发展比较密切的关系，就得面临被传出绯闻的风险；如果女性试图在没有赞助者支持的情况下进入领导层，事业的发展往往会停滞。我们不能预设男女间的交流一定会涉及性问题，但每个人都必须保证自己行为得体，这样在任何情况下女性和男性都会感到比较安全。

20世纪90年代末，高盛公司管理委员会的合伙人鲍勃·斯蒂尔（Bob Steel）不仅意识到了这个问题，还想到了极妙的解决方法。已经有3个女儿的斯蒂尔在一次培训课上提到，由于他对于和女性职员在外吃晚餐感到不自在，同时又想表现得对职员一视同仁，所以制定了“只能共进早餐或午餐”的政策。莎伦·密尔兹当时在高盛集团工作，她说斯蒂尔的这个决定还引起了一阵小轰动。任何能让男女机会平等的事情都是正确之举——有的人可以通过“不共进晚餐”的方式，有的人可以通过“谁都能找我吃晚餐”的方式。不管是哪种情况，我们都需要更为公平的做法。

许多公司已开始从个人自发的非正式指导关系转向更正式的合作。当这种指导关系被认真对待时，这些正式的指导及赞助合作项目会相当成功。研究显示，通过正式项目找到导师的女性，其升职的可能性比自己找到导师的女性高出50%。[9]有效的项目还能教会男性如何去指导女性，并建立相应的行为准则。这些项目能够有力地促进“高层男性——一般女员工”的关系模式化。

仅靠官方的导师项目还不够，只有当这些项目与其他发展培训项目结合起来时才会发挥最好的作用。美国德勤公司（Deloitte）的“通向成

功”（Leading to WIN）女性进取计划就是个很好的例子。虽然德勤已有一些项目在支持女性员工，但她们仍未跻身公司最高层。这也促使德勤的首席执行官切特·伍德（Chet Wood）发问：“女人们都去哪儿了？”作为对这个问题的回应，德勤在2008年发起了一项领导力发展项目。该项目以财税部门中临近升职的高层女性为目标人群，并为她们指定赞助者，提供相关高管人员为她们做辅导，让她们作为“影子成员”加入执行委员会，并开始接受全球性的外派工作。之后，首个团队的21位女性成员里有18位获得了晋升。

这些正式项目都非常有效，但这样的机会并不多见，而且在某些情况下，高管人员甚至无法介入其中进行指导。好消息是，我们其实可以在任何层级间建立指导关系。当我最初加入脸谱网时，最大的挑战之一便是规划必要的业务流程，同时又不伤及率性自由的文化氛围。当时公司的运作依靠行动快速、容忍错误的模式，许多人都心情紧张，担心我会压制创新。几年前，娜奥米·格雷特在大学毕业后就加入了脸谱网。作为脸谱网最资深的员工之一，她对公司的运作有着相当深刻的理解。我和娜奥米在业务上频繁接触，我敢打赌，大多数人包括她自己都很可能认为是我在指导她，但事实却是她在指导我。她帮助我实现了应有的变革，还及时地提醒我避免犯错。娜奥米总是对我坦诚直言，即使她认为我很难听得进去——直到现在她也仍然在这样做。

当然，级别相当的人之间同样可以彼此指导和赞助。俗话说，“所有忠告都是基于忠告者自身的经验”，处于相同事业阶段的朋友之间也许能提出更加实用的建议。2001年，一些比我年长的导师劝我不要接受谷歌的工作，然而几乎所有与我同龄的朋友都很清楚硅谷的发展潜力。基层员工由于在一线工作，便可以理解高管人员不理解的一些问题，尤其是在问题首先来自高管人员的时候更是如此。

在麦肯锡公司工作时，我所在的团队里有一位男性高级项目经理，还有两位男同事亚伯·吴和德里克·霍利。当那位经理想和亚伯或德里克说话时，他会径直走到他们的桌前；而当他想找我谈话时，便会坐在自己桌前大喊一声：“桑德伯格，到我这里来！”那语气就好比招呼一个孩子，甚至像在召唤一只狗。每次我都会吓得哆嗦，不敢出声。有一天，亚伯和德里克开始用同样大的音量，开玩笑地叫对方“桑德伯格”，而这位经理似乎从来没注意到这个变化。他俩一直这样做，直到太多的“桑德伯格”引发了混乱，我们才决定要稍作区别。亚伯称自己是“亚洲的桑德伯格”，德里克叫自己“帅气的桑德伯格”，而我成了“桑德伯格·桑德伯格”。我的同事们把一个原本很糟糕的环境变成了一个让我感觉受到了保护的环境。在那段日子里，他们给予我支持，让我开怀大笑。他们才是我最好的导师。

屋漏偏逢连夜雨，我的一位高级客户领队想撮合我和他儿子私下交往。他

在他的团队成员面前反复提起这件事，我知道他认为这是种恭维，但这样做却会削弱我的专业威信。如果客户们老是听到自己的老板提到我和他儿子同岁——噢，所以我还应该跟他约会？那么，我如何能让他们认真地对待我呢？有一天，我鼓足勇气，向他提出私下谈谈。我告诉他（当然态度是非常小心的），他总是这样提起自己的儿子不太合适。他一笑而过，还是老样子。

之后，我找到主管经理，就是那位大叫“桑德伯格”的项目经理。他听了我的抱怨后，却让我想想自己是不是做了什么“传递了这些信号的事”。哦，这倒成了我的错。我又跟另外两位“桑德伯格”说起这件事，他们都很气愤，还鼓励我直接去找公司的资深合伙人罗伯特·泰勒（Robert Taylor）。泰勒得知此事后，马上理解了我为什么不快，有时候我们的确需要提醒他人尊重自己。他很高兴我能对那位客户说“不”，而且我的意见也应该被听取。随后他亲自找到那位客户沟通并解释，请他停止不恰当的言行，还和我的经理谈了他在这件事上鲁莽的处理方式。我对泰勒的所做的一切深觉感激。就像开篇提到的那只雏鸟一样，我真切地感受到了它最终找到母亲的心情。

第6章

真实地表达自己的想法与情绪

我的朋友贝齐·科恩怀第二个孩子的时候，正在蹒跚学步的大儿子萨姆开始对她肚子里的宝宝感到好奇。“妈妈，”他问，“宝宝的手在你的手里吗？”“不是，宝宝在妈妈肚子里。”“宝宝的脚在你的脚里吗？”“不是，整个宝宝都在妈妈肚子里。”“真的吗？整个宝宝都在你肚子里？你肯定？”“是的，整个宝宝都在我的肚子里。”“那……妈妈，你的屁股怎么变大了？”

这样直白的语言通常只有小孩子才能说出来。随着孩子逐渐长大，我们教会他们有礼貌，注意言行，多考虑别人的感受。这不是坏事。曾因怀孕变成“巨鲸”的我很高兴看到大多数人都能保留自己的判断，但在我们学习如何得体地说话的同时，似乎也遗失了内心的真诚。

做到真诚地交流并不容易，但它是家庭和睦、工作高效的基础。然而，人们有时为了保护自己或别人，通常不会坦率直言。这种过于谨慎、患得患失的态度会不断引发各种各样的弊端，比如问题得不到解决，日积月累的埋怨，不公平的晋升等。这些情况的出现正是因为我们很少有勇气去讲真话。

在职场上要做到坦诚尤其困难。一切组织都存在某种等级形式，这也就意味着对个人表现的评价来自于他人的感受，于是让人说出真话就更难了。任何一个组织不管多么努力尝试做到结构扁平化，都要面临这个挑战。在脸谱网，我们在组织建构时尽量做到不分上下级，每个人都在宽敞的开放式空间里办公——这里没有办公室、小隔间，不分片划区。我们每周五都举行全体员工的交流会，每个人都可以畅所欲言，发表建议。如果员工们不同意某些决策，可以在脸谱网的公司群里发帖表决。即便如此，我也不会自欺欺人地认为，大家能够毫无顾忌地去批评我、马克·扎克伯格或是身边的其他同事。

心理学家在研究权力动力学时发现，处于权力低层的人在分享意见时会更犹豫，在表达想法时会闪烁其词。[1]这也有助于解释为什么许多女性格外害怕在职场上坦陈直言：她们害怕被认为没有团队精神，害怕看上去过于消极或啰唆，害怕自己的批评意见听起来像是陈词滥调，害怕自己的发言会招来攻击（就如同我们告诫自己别往桌前坐一样）。

交流的最佳效果来自谈吐得体且态度真诚，其关键点在于你不需要直愣愣地冒出大实话，而是适当修饰后的诚实表达。在不伤及别人的前提下又能实话实说，这对一些人来说轻松自如，而对另一些人来说则是一门需要学习的技巧。我在这方面也尚待提高，还好我得到了很多帮助。

戴夫还在雅虎工作时，参加过弗雷德·科夫曼（Fred Kofman）主持的管理

培训项目。科夫曼曾是麻省理工学院的教授，并著有《清醒的企业》（Conscious Business）一书。戴夫不喜欢任何形式的培训，因此雅虎的人力资源团队不得不强迫他参加此次为期两天的研习会。第一天结束后，他对这次培训做出"还行"的评论，让我颇感意外。第二天回家后，他就开始引用科夫曼的话，对我们之间的交流大加点评。我真是大吃一惊：这位科夫曼教授一定非常出色。于是我和他通了个电话介绍自己，并且告诉他："我不知道你具体在做什么，不过我希望你也能为谷歌的团队做同样的培训。"

科夫曼教授终于在谷歌露面了，他的培训彻底改变了我的事业和生活，他是我遇到过的最精于领导力和管理问题的人才之一。本章中讨论的许多概念都源于他的理念，并且反映了他的信条：杰出的领导力就是"清醒"的领导力。

我从科夫曼教授那里学到，有效沟通的起点在于明白"我有我见（我的道理），他有他见（他的道理）"。绝对的真理几乎是不存在的，所以那些坚信自己的话就是真理的人实际上就是不让别人讲话。当我们承认自己对事物的看法具有局限性，就能以一种温和的方式分享他人的意见。第一人称"我"通常会让意见的表达更积极。比较以下两句话：（1）"你从不认真考虑我的建议。"（2）"写给你的四封邮件你都没回复，我很失望。这让我觉得我的建议对你来说不太重要，真是这样吗？"前一句会立刻让对方辩解性地回应："不是这样的！"否定后一句就要困难得多。由此看来，前一句引发的是异议，而后一句引发的是讨论。我希望自己在所有的交流中都能坚持使用后一种说话方式。虽然我做得不是很好，但我会不断努力。

简洁的语言也有助于真实想法的表达。办公语言在措辞上常有的细微之处和附加说明，不仅会模糊要点，还会让人不知所云。例如，像《上班一条虫》（Office Space）之类的喜剧看上去那么真实就是有原因的。人们害怕得罪别人，尤其是老板，所以会避重就轻。他们不会说"我不同意这项扩张战略"，而会说："我认为开展这种新业务有许多很好的理由，也相信管理团队已经进行了周密的投资回报分析。不过，我不太确定我们是否考虑到目前采取这种策略会产生什么影响？"附加了这么多说明，就很难搞清楚说话的人心里到底是怎么想的。

当传达令人难以接受的事实时，通常要遵循"少即是多"的原则。几年前，马克·扎克伯格决定学习中文。为了练习口语，他会花时间与公司里以中文为母语的员工交流。有人认为扎克伯格有限的语言能力会让这类对话起不到什么实际作用，然而正相反，这些员工让扎克伯格更深刻地了解到公司的情况。比如，有个女员工想跟扎克伯格谈谈自己的经理。扎克伯格听不明白，便说"请说得简单点儿"。她又说了一遍，扎克伯格还是没听懂，不得不让她说得再简单点儿。反复几次后，最后这位女员工很挫败地脱口而

出：“我的经理很坏！”说的还是中文，但足够简单，扎克伯格一听就懂了。如果更多的人说话也这么简洁、清楚，相信很多组织的运营状况就能极大地改善。

倾听，与说话一样重要。在我和弟弟妹妹还小的时候，每当我们发生争执，母亲就会让我们（其实更像是强迫）去模仿对方，就是在回应对方前先重复一遍对方说的话。比如，有一天我和妹妹为棒棒糖发生了争执。“谢丽尔吃掉了最后一根棒棒糖！”米歇尔大叫。我马上反驳了一句，立论非常充分：“她昨天已经吃过棒棒糖了，而我没有！”母亲让我们俩面对面坐下，并且不许我争辩，直到我理解了妹妹的委屈。“米歇尔，我知道你不高兴，因为我吃了最后一根棒棒糖，而你也非常想吃。”尽管说这话的时候我心里很不情愿，但重复对方的观点可以把分歧明晰化，这是解决问题的第一步。我们都希望别人能认真听自己说话，当我们表现出自己正在专心倾听的态度，就会慢慢地变成更好的倾听者。现在我和孩子们相处时，也是这样做的。我很乐意听到我的儿子对他妹妹解释：“我很抱歉，因为你输了大富翁游戏而不高兴，但我比你大，所以我能赢。”对一个7岁大的男孩来说，他表现得不错（尽管科夫曼教授会提醒我儿子把“但”字以及后面半句拿掉。想象一下有人对你说：“我真的很喜欢你，但……”）。

首先要意识到问题，这是解决问题的开端。至于别人对我们的做法究竟作何感受，的确是无从知晓。我们可以试着去猜测对方的想法，但直接询问会更加有效。得到确切的回答后，我们就可以调整自己的行动，以避免出差错。话虽这么说，但人们极少会征询他人的意见。几年前，汤姆·布罗考（Tom Brokaw）曾为撰写一篇关于脸谱网的文章采访我。布罗考是位了不起的记者，我感觉自己在回答一些问题时有点儿结巴，结束时我请教他应该怎样改进。他看上去很吃惊，于是我又问了一遍。他告诉我，他工作这么久以来，我是第二个向他征求反馈意见的人。

在这一点上，罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）起了表率作用。1996年我加入美国财政部时，他任财政部部长。我工作的第一周就被邀请参加一个关于重组美国国税局的会议。我们走进会议室时，已经有十几位高级职员坐在桌前了。我对会议议题一无所知，所以就在会议室的角落里坐下来（对，离桌子远着呢）。会议快结束时，鲁宾部长突然回头问我：“谢丽尔，你怎么看？”我目瞪口呆，张着嘴却什么也说不出来。他看我这么惊讶，便解释说：“你是新来的，还不能完全跟上我们做事的快节奏。我在想也许正因为如此，你才有可能看到我们看不到的东西。”对我来说，这显然是另外一回事。但鲁宾部长让所有的人都明白了从各个“角落”（一点儿都不夸张）征求意见的重要性。

鲁宾部长也意识到员工盲从领导者（从他的角度看，是指被盲目跟从）是

很危险的。在成为财政部部长之前，鲁宾是高盛集团董事会联合主席。在就任联合主席的第一周即将结束时，他注意到高盛集团在黄金上进行了大量投资。他问下属为什么公司会持有这么大的头寸。被问者很吃惊地回答道："是因为您啊，先生。""我？"鲁宾反问道。原来，头一天他去交易员办公室转了转，随口说了句："黄金看上去有点儿意思。"这句话经过多次转述后被演绎成了"鲁宾对黄金感兴趣"。随后，就有人打算花费数百万美元来取悦这位新老板。

十多年以后，我也有了一段类似"鲁宾对黄金感兴趣"的经历。我刚加入脸谱网就面临两难的处境：一方面我要提高公司的经营水平，同时也要尊重它的非传统文化。许多公司都喜欢用PowerPoint（PPT，一款演示文稿软件）做演示，但我提议大家和我开会时不用准备PPT，只要有一个简单的要点清单就可以了。我常常这么说，但每次开会时员工都会准备一份详尽的PPT报告。两年多以后，我满怀挫败感地宣布，尽管我不喜欢冰冷的规定，但现在必须声明：开会时不准再出现PPT。

几周后，当我准备与全球销售团队谈话时，脸谱网的资深人力资源主管柯尔斯滕·内维尔–曼宁（Kirsten Nevill-Manning）来找我。她认为我应该知道欧洲客户对我很不满意。真的吗？整个欧洲大陆都被我惹急了？她解释说客户会议没有PPT很麻烦，还问为什么我会制定这么一条愚蠢的规定。我解释说这条规定只在对我做汇报时才有效。但就像高盛的员工听到"黄金＝好"一样，脸谱网的员工听到的就是"PPT＝坏"。于是，我召集整个销售团队，当着大家的面为这次误会道歉。我也让大家明白，如果听到的是个坏点子，哪怕提出者是我或扎克伯格，他们也应该抵制它或无视它。

在商业对话中很难听到实话，向他人反馈自己的真实想法就更加困难。这一点无论对普通职员还是高管人员，都是一样的。同时，我们也要明白，反馈和真理一样，都不是绝对正确的。反馈是一种基于观察和经验的意见，可以帮助我们了解自己给别人留下的印象。它很有启发性但也可能让人不自在，所以我们都宁愿向那些能够接受意见的人做出反馈。如果我发表意见或提出建议时，对方的反应不太好，甚至明显开始紧张，我就会保留自己的意见。这也是我为什么如此欣赏莫莉·格雷厄姆（Molly Graham）的行事风格的原因。格雷厄姆自从2008年加入脸谱网后，承担了包括交流沟通、人力资源、移动产品等很多部门的工作。她在不同的工作岗位上都表现得相当出色，这不仅是因为她才能过人，还因为她总是保持着学习的态度。有一天，我们一起主持一个有点儿棘手的客户会议，期间她准确、高效地引导了讨论方向。在客户们离开后，我称赞了她的努力。她停顿片刻，然后说："谢谢。不过，对于我还能做些什么，你肯定有一些更好的建议。"

"我怎样能做得更好？""有什么是我正在做但实际上我并不太懂的？""有什

么是我没注意到而导致我没有做好的？”提出这些问题会对你有很多好处。相信我，事实真相会带来痛苦。尽管当我收集到了反馈，任何批评的声音听起来都那么刺耳，但知道真相的痛苦总比蒙在鼓里的快乐要有益得多。

征求他人的建议还有助于人际关系的建立。在脸谱网，我知道自己成功的决定性因素就是与扎克伯格的关系。刚加入脸谱网时，我就请扎克伯格承诺每周给我提供反馈，让他困扰的任何问题都可以及时提出并共同讨论。他不仅答应了这个请求，而且马上补充说他希望这是个互动的过程。最初几年里，我们坚持这样做，每周五下午都会探讨半天。随着时光的流逝，真诚的互动已经成为我们工作的一部分。现在我们不会专等周五，而是每天都会抽空交流。我当然不是说所有的关系都需要这么多的交流反馈，但对我们来说，这个过程相当重要。

我也曾辛酸地体会到，保持开放的心态迎接真相也意味着要为自己的错误负责。在美国财政部做首席幕僚的头几个星期里，我有机会直接和各部门负责人一起工作。一个人的工作方式难免有对有错，当时我恰恰选择了错误的方式。我的第一个电话打给了雷·凯利（Ray Kelly），他那时任美国海关总署署长，现任纽约警察局局长。我当时没有以一种寻求帮助的姿态，而是以一种代表部长要求对方的态度来沟通。我的电话给他的印象是，我的工作就是提要求，他的工作则是听从要求。我显然犯了大错误。从凯利那头传来的回答快速又干脆：“（咒骂语）谢丽尔，我不在拉里·萨默斯（咒骂语）的30岁智囊团里，并不代表我不知道自己在干什么！如果萨默斯部长想从我这里知道什么，让他（咒骂语）自己打电话给我！”随后他便挂了电话。我心想这可不太妙，工作刚一个星期就惹恼了一个对枪支略知一二的男人。

镇定下来后，我意识到凯利署长其实帮了我很大的忙：他的“反馈”非常有用，而且他用了一种我绝对不可能忘记的方式传达出来。我重新评估了自己的外联策略。后来和其他部门负责人联系时，我都会问问自己要做些什么才可以帮助他们完成工作目标。不出所料，他们的回应都比较积极，抱怨的话远比我想象的少了。我的方法就是问他们“最近我帮到你们了吗？”结果，他们都更愿意给我反馈。

尽管我经常劝别人坦诚地分享自己的意见，但要让他们做到这一点还是比较困难的。当我开始组建谷歌的团队时，我面试了其中每一个候选人，甚至在团队扩大到100人时，我也要与每一个进入最终面试的人交谈。有一天，我在下属会议上提出不再参与面试，并满心期待大家会一致认为我的意见对面试结果非常重要。恰好相反，他们鼓起了掌，并解释道，我坚持要与每个面试者单独谈话已经成为招聘中的瓶颈问题。我完全不知道自己拖了整个团队的后腿，而且之前竟没人敢说出这点，这让我很沮丧。鉴于

做不到面无表情，我索性臭着脸沉默了几个小时，谁都看得出来。然后我意识到，如果同事们之前不敢对我说明这个情况，无疑是因为我没有向大家明确地表示出我愿意接受他们的意见。失败的交流往往是双向的。如果我想要听到更多建议，就有责任明确地表达出这个意愿。更重要的是，我希望能够及时地听到他们的意见。

我尝试进行真诚交流的另一种方式，便是公开地谈论自己的缺点。举个例子，我常常在问题没得到解决时就已经失去耐心，并且急切地催促其他人迅速解决问题，但现实情况是他们有时根本没办法做到。从美国财政部到谷歌再到脸谱网，戴维·费希尔（David Fischer）已和我共事了15年。他开玩笑说仅从我的语气他就能判断出，他应该自己费心去完成一件事还是我已经准备亲自动手去做。我会很坦率地承认自己缺乏耐心，而且会请同事们在我需要冷静时提醒我。这样一来，就让别人知道是可以提及我这个缺点的——甚至还可以拿它开开玩笑。他们会对我说："谢丽尔，你要我们告诉你，你什么时候会情绪紧张并且还会给大家过分施压。我想，就是现在。"但如果我什么也不说，难道会有人到我面前说"嗨，谢丽尔，冷静点！你都快把大伙儿逼疯了"？我估计不会。他们只会在心里想想，或是会私下里议论，但绝不会当面对我说。

当一个人的态度保持开放、坦诚时，公开对此表示赞扬与感谢也会让他们受到鼓舞，同时还能对其他人产生有效的示范作用。一次与大约60位脸谱网工程师开会时，我提到我想在其他国家，尤其是某一个地区再多开几家脸谱网分公司。与会工程师里有几位网络安全团队的成员，我问他们最担心的是什么。还没问到查德·格林，他就脱口而出："你打算在那里开分公司？"随后他说他认为这个策略完全行不通，并给出了充分的理由。我高兴坏了。我之前对他不熟悉，但这样令人信服的自我介绍绝对给人印象深刻。会议接近尾声时，我感谢了查德的直率，并在脸谱网上发帖，鼓励公司其他人向他学习。扎克伯格对此也深有同感。4年前在一次夏日烧烤活动上，一位实习生提醒他是否能再提高一些公共演讲的技巧，扎克伯格当着所有人的面感谢了这位实习生，并提议让他提前转正。

幽默是个相当神奇的工具，它能让我们用友善的方式传递真实的想法。最近一项研究发现，最常被用来描述高效能领导者的词竟然是"幽默感"。[2] 幽默的奇效我见识过好多次。在奥巴马政府工作了一段时间之后，马恩·莱文（Marne Levine）开始负责脸谱网的全球公共政策事务。莱文举止优雅，专业水准高，能力也很强。入职后的最初的几周里，她需要其他团队的一位同事协助起草一份国会证言中的几段文字，因为任务比较急，莱文让他尽快完成。但这位同事却显得很拖拉，迟迟未能交稿。当他几天后找莱文提问题时，莱文笑容满面地对他说："你的所有问题我都会回答，真的。不过，如果你不怕我急得突发心脏病，那么就请你赶紧把稿子写

了。”这番话果然立刻起效。

在谷歌工作时，由于某位员工的个人原因，我们的工作很难开展。当时，亚当·弗里德（Adam Freed）和我常常感到泄气。我和这个员工面谈过几次，并且非常诚心地向她解释说，我感觉她总是在事后对我们工作进行负面的评判，以致阻碍了项目的进展。在交流时，她都会边听边点头，并感谢我能如实相告。当时我的心情也好了许多，但此后情况却没有任何好转。弗里德和我采用的方式完全不同。他邀请那位员工一起吃午餐、聊天，然后看着她，半开玩笑地问道：“你为什么会那么恨我呢？”我那过不去的坎儿，弗里德一下子就过去了。她问他为什么要这么说，于是弗里德用她能真正接受的方式处理了这个问题。

遗憾的是，当最需要幽默感的时候，我们往往力不从心。当我的情绪开始激动时，便很难轻松地面对问题。我在谷歌工作了3个月后，突然遭遇了让我很不自在的情况。我的顶头上司开始是埃里克·施密特，然后我被调到了奥米德·柯德斯塔尼的手下。这个过程中我和奥米德之间产生了很大的误会。我去找他，打算冷静地解释一下我的想法，但刚一开始交谈我就忍不住流下了眼泪。在几乎不认识的新老板面前哭，这让我倍感压力，因此我哭得更厉害了。奥米德很有耐心，并安慰我说：“每个人在工作中都有不开心的时候，这没什么。”

大多数女性都认为（研究也显示），在工作的时候哭泣不是件好事。[3]这根本不是我计划内的，《高效能人士的七个习惯》（The Seven Habits of Highly Effective People）这本书里也没有这样的建议，但有时候我实在是太过沮丧甚至有种被出卖的感觉，就忍不住委屈流泪。就算年纪越来越大，工作经验更加丰富，这种情况仍然会发生。

在脸谱网工作了差不多一年之后，我发现有人在议论我，其言辞相当犀利而且不近人情。我跟扎克伯格提起这件事，尽管努力克制，但我还是哭了。他安慰我说，这种指责是无稽之谈，也没人会相信。然后他问我：“你想要一个拥抱吗？”我点了点头。这对我们俩来说是一个突破性的时刻，我感觉和他的距离更近了。后来我常在公开场合讲这件事，希望让那些流过委屈的泪水的人得到一些安慰。媒体对此报道说“谢丽尔·桑德伯格靠在马克·扎克伯格肩头哭泣”。完全不是这样。事实上，我表达出了自己的感受，扎克伯格也报以了充分的理解与同情。

分享自己的情绪，能够帮助我们建立更深层的人际关系。工作的积极性源自我们对事情的关注度，也源自对他人的关心。为了做到真正关心别人，我们必须理解他们——理解他们喜欢什么、不喜欢什么，理解他们的感觉和想法。不管男人还是女人，在做决定时都会受到情绪的驱使。承认情绪的作用，去面对它、接纳它，这会让我们更好地工作，建立更顺畅的人际

关系。

我以前也不太理解这一点。我常常想，专业水准高意味着处事有条不紊，精力高度集中并且能把工作和个人生活分开。最初在谷歌的时候，奥米德·柯德斯塔尼和我每周都会一对一地开会。我会带着打印好的日程表走进他的办公室，开门见山地讨论工作。我以为这显得很有工作效率，但我的同事蒂姆·阿姆斯特朗（Tim Armstrong）（后来担任美国在线公司首席执行官）善意地把我叫到一边给我提了个建议。他说，既然只有我和奥米德两个人开会，那么在会前我应该先和他做一个简单的沟通与问候。很显然是奥米德托蒂姆告诉我这一点的。于是我做了些调整。之后，每次开会之前，我都会先问候奥米德最近怎么样。这是一堂很好的课，只谈公事并不总是最佳的工作方式。

这种变化是飞跃性的。我现在相信，工作时最好能表现出完全的自我。我不再认为周一到周五我只能是“专业”的，其他时间我才能是“真实”的。工作和生活所谓的分离或许从来就不存在。在当今这个鼓励个性化表达的时代，人们都在不停地更新脸谱网上的状态，在推特（Twitter）上发布自己每一步的动向，所以将工作和生活完全分离就更没什么意义了。我想，摘掉“永远在工作”的假面具，真实地表达自我、适当地谈论个人情况，并且承认自己的工作的确常受情绪的驱使，这会让我们从中获益。也许我在多年前就已经明白了这个道理。当我1995年从商学院毕业时，拉里·萨默斯给了我在财政部工作的机会。我很想去那里工作，但有一个问题：我不想搬回华盛顿，因为我的“准前夫”就住在那里。于是，我打了有史以来最痛苦的一个电话，告诉拉里我不能接受这份工作。拉里问我为什么，我本来打算找一个借口，结果我还是说了实话。我解释说自己马上要离婚，想离华盛顿这个让我伤心的城市越远越好，因为这里有太多痛苦的回忆。一年后，我觉得自己已经做好了返回华盛顿的准备，于是给拉里打电话，问他是否还有机会去财政部工作。这也是我打过的最轻松的电话之一，从某种意义上讲是因为我在一年前已告诉了他实情。如果我当初告诉拉里拒绝那次工作机会是出于其他业务方面的原因，那么现在改变决定就显得非常鲁莽。由于真实的原因出自个人情况，所以如实相告是最好的选择。

人们常常假装职场上的决策不会受到个人生活的影响，他们害怕在工作时谈起家里的私事，仿佛这二者毫无关联。我认识很多不愿意在工作时间谈及家庭的女人，她们害怕别人提起工作和家庭孰先孰后的问题。我希望这种情况有所改变。

我的弟媳埃米·舍弗勒的大学室友阿比·赫曼妮是波士顿一家著名律师事务所的合伙人之一。当阿比7个月大的女儿被诊断出患了Davet综合征（一种罕见并且严重的癫痫病）之后，她的个人生活与工作的界限就被完全打破了。阿比说几乎所有的男同事都已经习惯看到她在办公室大哭，他们的回

应让她很感动。“他们都来安慰我，那种感觉就像他们把我当成了自己的女儿一样。”她说道。阿比认为公开表达情绪得到了同事们的理解，也让工作变得更加灵活，这反而让她的工作状态得到了改善。“我知道公司里很多男同事因为孩子生病等原因，有着和我类似的经历，当他们面对这样的情况时倍感压力，也无处发泄。”她说，“所以，我感觉女性的处理方式对我很有好处。”

当然，也不是所有公司和同事都会如此宽宏大量、富有同情心。但我还是认为这方面会有进步，至少个人生活和工作之间的界限正在变得模糊。而且，研究领导力的杰出专家，如马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）等人正在挑战传统的领导力概念。他们的研究显示，把领导力理解为一连串精确定义的特征（比如有战略眼光、分析能力、以业绩为导向）的理论已经站不住脚了。正好相反，真正的领导力来自于真诚的表现，以及不太完美的个性。[4]他们相信领导者应该勇于追求真实而非完美。这种转变对女性来说是个好消息，因为女性常常会感到在工作环境里应该压抑自己的情绪，努力表现得像男性一样。男性也有脆弱、无助的时候，所以这对他们来说也是个好消息。

当我还在星巴克董事会时，我有机会亲眼看到了因真诚交流所产生的力量。霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）从1987年到2000年一直担任星巴克的首席执行官，在此期间，他领导的公司从几家小店发展成为全球零售业巨头。霍华德于2000年卸任，此后8年里，星巴克的业绩就停滞不前。2008年霍华德再度担任星巴克首席执行官。他在新奥尔良与国际部经理们开会时公开表示，公司已陷入了严重的困境。随后他没有掩饰自己的情绪，流着泪坦承自己辜负了员工及其家人的期望。之后，整个公司都奋起应对挑战，星巴克的业绩也开始好转，并在随后的几年里实现了史上最高的收益和利润。

也许有一天，我们在工作的时候流泪不会再让人尴尬，这也不再是软弱的表现，而会被认为是一个人在真实地表达自己的情绪。也许同情与敏感曾经导致一些女性退缩，但这些特质能够让她们在将来成为更具真性情的领导者。与此同时，如果每一个人都坚持坦诚沟通，那么就将加速这种变化。

LEAN IN

第7章

不要“身还在，心已远”

几年前，脸谱网的一位年轻女员工走到我桌前，问我是否能私下和她谈谈。于是我们去了会议室，然后她一口气儿问了我很多如何平衡工作和家庭的问题。问题一个接一个，我开始对她的这种急切感到好奇。我打断了她，询问她是否有孩子。她说没有，但希望提前做好计划。我又问她和她的丈夫是否都在考虑要孩子的问题。她的回答是她还没有丈夫，随后又笑着说："其实，我连男朋友都没有。"

在我看来，她实在是操之过急了，但我理解其中的原因。在女孩年纪还小时，她们就已经明白未来必须在事业成功和做个好母亲之间做出选择。等到上大学时，女生就开始考虑以后要怎样权衡职业目标和个人目标之间的关系。[1]当被问及该怎样选择时，女大学生跟男生相比，选择婚姻的可能性要高出一倍。[2]这种担心很可能在她们更小的时候就出现了。《灰姑娘吃了我女儿》（Cinderella Ate My Daughter）一书的作者佩姬·奥伦斯坦（Peggy Orenstein）讲述了这样的故事：一个5岁的小女孩参加完课外活动后，闷闷不乐地回到家，告诉母亲她和自己喜欢的男孩都想当宇航员。她母亲问她为什么不高兴，小女孩回答说："如果我们一起上太空了，谁来照看我们的孩子呢？"她才5岁，就认为飞上太空面临的最大挑战就是怎么能让孩子得到妥帖的照看。

我在前文中已经提到，我深信凡事都要做好周全的准备。不管我去哪里，都会带一个记录着待办事项的小笔记本——那种得用笔来记录的本子，在科技世界里，这就像带着一块石板和一把刻刀。当事业与家庭渐渐融合时，规划得过早会缩小自己的选择范围。我常常看到这样的事情发生：女性很少会痛下决心离开职场；相反，她们一直以来总是要做很多微小的决定，不断妥协和牺牲，同时深信这样做都是为了拥有一个更美满的家庭。在女性选择退缩的方式里，也许最普遍的就是"身还在，心已远"。

经典的情景是这样的：一个雄心勃勃、小有成就的女性走在充满挑战的职业道路上，内心却在想着要一个孩子。在某种情况下，这种想法还会冲到她眼前，尤其是在她找到伴侣时。她会想到自己的工作那么辛苦，由此推论：准备要孩子就必须减少对工作的投入。一位律师助理也许不再为成为合伙人而努力；一位老师也许不再会在学校里带头进行课程开发；一位销售代表也许会选择一个更小的销售区域，或压根儿不去申请管理职位。很多时候，女性在无意中不再去争取机会，即便有人把机会摆在她面前，她也很可能会直接拒绝或犹豫不定，希望把项目交给别人。问题在于即使她立刻怀孕，离真正照顾孩子也还有9个月的时间。通常女性会在计划怀孕前就做好充分的精神准备，先不说分娩，在这种精神准备和怀孕之间也许会间隔好几年。而对于本章开头提到的那位女同事来说，这段时间很可能是10年。

如果不在职场中退缩，到孩子出生时，这位女性很可能已在事业上进入了一个新阶段。假设此前她是个出色的员工，在职责、机会和薪酬方面都和同辈水平相当。在备孕的那几年里，她没有想办法拓展自己的事业，于是有些落后。当孩子出生后她重返职场时，很可能会对自己感到很不满意，觉得没有充分发挥自己的价值或是得不到老板的赏识。她想知道自己为什么要为一个各方面都不如自己的人（通常是个男人）工作，而且没有令人兴奋的项目也没有独立的办公室。她也许会收起曾有的事业进取心，认为自己不可能再获得晋升的机会。如果经济情况允许她辞职，她很可能就毅然离开职场了。

一个人对自己的职位越满意，就越不可能辞职。[3]所以，讽刺的地方就在于，女性离开职场恰恰是因为她们所做的只是在职场中“原地不动”。出于最好的打算，她们会选择一份成就感和吸引力都不太大的工作。等孩子出生后，对那些有孩子的人来说，面临的选择就是做个全职妈妈还是重新回到之前的那种工作状态之中。

《两性相处》一书的作者之一乔安娜·斯特罗布曾将得到好工作的原因归功于自己成为母亲后重返职场。“当我刚开始工作时，听到很多关于女性高管忽视孩子或不常回家的‘恐怖’故事。”她跟我说，“办公室里每个人都在议论，说某位女性高管的女儿说长大后想做母亲的客户，因为客户占去了母亲所有的注意力。我发现这些故事让人心情压抑，导致我还没开始向成为合伙人的目标迈进就打退堂鼓了。5年之后，当我真正爱上自己的工作时，才发现我很想在休完产假之后立即重返工作岗位。我意识到这些女性高管心里并不恐惧——就像我一样，她们不仅非常爱自己的孩子，她们也热爱自己的工作。”

退出职场有很多充分的理由。做一个全职妈妈的感觉并不坏，而且很多时候这对很多女性来说也是必然的选择，因为并不是所有的女性都愿意或是必须在外工作。有许多超出个人控制范围的因素也影响着我们的决定，包括孩子的健康。当然，一些女性很愿意借此机会退出激烈的职场竞争，这些相当个人化的决定不应当被批评。我完全支持所有决定全身心投入去养育下一代的女性，这项工作不但重要、辛苦，也充满了无穷的乐趣。

我要申明的是，在职场上退缩，应该是在真正需要休息或是孩子即将出生的时候——但不应该是在这之前，更不能提前好几年就这么做。在不得不暂停工作之前，你应该向前一步，更加进取。

几年前，我找脸谱网的一个员工谈话，希望由她来管理一个重要的新项目。起初她看上去很高兴，但随后明显开始犹豫不决。她告诉我，她不确定自己是不是应该负责更大的项目。很明显，这是有原因的。于是我平静地问她：“你心存顾虑是不是因为你最近准备要孩子了？”之前我是不敢这

么问的。在招聘员工或做管理决策时，经理们不应该把生育问题考虑进去，在工作场合提及这个话题会把劳动法律师也吓一大跳。但我看到太多富有才干的女性因为这些原因而放弃机会，于是我便开始直接提出这个问题。当然，被问的人完全可以不回答，但到目前为止，每个被我问到这个问题的女性似乎都因为有机会讨论这个话题而心怀感激。我也明确地指出，这么问只有一个原因：确定她们是否有必要限制自己的选择。

普里蒂·乔克西于2009年加入了脸谱网的业务拓展团队。在发出工作邀请后，她就如何跟进工作向我提了一些问题。虽然她没有提到生活方式或工作时间，但她正好处于典型的女性生育年龄。所以在谈话结束时，我大胆地说："如果你因为备孕不能接受这份工作的话，那么我很乐意和你聊聊。"我想，若是她想回避这个问题，就会直接离开了。事实正好相反，她说："好，我们聊聊吧。"我解释说，尽管有违常理，但在要孩子之前，这的确是个接受新工作的好时机。如果她发现新的工作很有挑战性，那么在生完孩子后她会带着更振奋的心情重新投入工作。如果待在原地不动，她也许会认为这份工作不值得做什么牺牲。乔克西接受了我的邀请。不久，她生下了自己的孩子。休息了4个月后，她又回来继续做这份她热爱的工作。后来她如实告诉我，如果当初我没有提到这个问题，她可能会立刻拒绝我的工作邀请。

卡洛琳·奥康纳和许多女性一样，认为自己有一天必须在事业和家庭之间做出选择。那天来得比她预料得早。奥康纳在斯坦福大学设计学院工作的时候，得到了一个创建新公司的机会，但这时她发现自己怀孕了。她下意识地认为鱼和熊掌不可兼得，但她决定质疑一下这个假设。"我开始把面临的两难选择看作是一个设计上的难题。"奥康纳写道，"我没有武断地认为创业和生孩子之间是完全冲突的，而是把它设定为一个命题，然后运用设计思路来寻找答案。"之后，奥康纳收集了数十位母亲的经验之谈和应对办法。

她亲身考察了女性在夜里照看孩子导致睡眠缺乏的情况，得出的结论是：如果从丈夫和朋友那里获取支持，采取"团队作业"的话，问题是可以解决的。奥康纳现在称自己是一位"热爱事业的母亲"——和"上班族妈妈"相比，这是个更受欢迎的说法。[4]

考虑到生活的各种变数，我从不会建议每位女性在任何环境下都要向前一步，积极进取，我自己也有好几次选择了说"不"。2006年夏天，当时规模还很小的初创公司LinkedIn需要找一位首席执行官，公司创始人里德·霍夫曼（Reid Hoffman）对我发出了邀请。我认为这是个绝佳的机会，而且在谷歌工作了5年后，我也已经准备好迎接新的挑战。但那时正赶上我准备要第二个孩子的备孕期。于是，我对霍夫曼如实相告，拒绝了这个工作机会，因为我认为自己无法同时应付怀孕和新工作。他的反应相当宽容，也

对我的选择表示理解。他甚至提出在我休假期间代理我的工作以示支持，但我还是觉得事情很难解决。

对一些女人来说，怀孕完全不会让她们放慢事业上的脚步，反倒会让她们顶着一个“最后期限”，更为关注地工作。我的童年好友埃丽泽·舍克十分怀念怀孕的日子，她说自己从来就没有那么高效过。她不仅保证了身为律师的日常工作时间，还把5年以来拍摄的照片都整理好，一一放进了相框。对一些人来说，比如我，怀孕的日子就相当难过，完全不可能像平时那样高效工作。我曾经试图坐在马桶上写电子邮件，但这也没有提高我的多重任务处理效率。第一次怀孕的经验告诉我，痛苦是逃不掉的，所以我拒绝了霍夫曼的邀请。几个月后我便怀孕了，并出现严重的妊娠反应。

7个月后当女儿出生时，马克·扎克伯格邀请我加入脸谱网，我之前的所有遗憾立刻烟消云散。其实这个时间点也并不理想，因为带两个孩子可不等于把养育一个孩子的工作量翻倍那么简单。我没有寻找新的挑战，只求安然地挺过每一天。好在戴夫和我达成了一致，我们都认为如果要等到所谓的“恰当时机”，那么机会也就消失了。我接受一份工作的前提总是基于个人情况，以前也是这样。我在脸谱网工作的头半年时常会思考这样的选择是否正确。一年后，我知道我的选择是对的……起码对我自己而言。

孩子的出生瞬间改变了我们对自己的定位——女人变成母亲，男人变成父亲，夫妻变成家长，我们生活的重心从根本上发生了变化。养育下一代也许是最值得尝试的人生体验了，但这也是最困难、最让人深感惭愧的经历。要是有一种万能的抚养孩子的方式，那么每个人都会要孩子了。显然，没有这回事。

为人父母面临的首要问题之一，便是由谁承担照顾孩子的主要任务。传统上都是把孩子交给母亲带，仅仅喂奶这件事，就能从逻辑和生物的角度佐证这种分工，好在抽乳器已经从某种程度上改变了这种情况。在谷歌的时候，我会锁上办公室的门，在电话会议期间抽乳。人们会问：“那是什么声音？”我会装糊涂：“什么声音？”当他们坚持说从电话里听到很响的“哔哔”声，我就会说：“哦，街上有消防车经过。”我以为自己挺聪明的，直到我发现电话的另一方恰好和我在一栋楼里，人家明明知道我在撒谎。被逮个正着……

尽管现在有不少方法可以让女性在一定程度上摆脱生物学意义上的职责，但照顾孩子的一方大多仍是母亲。结果，升格为家长之后，女性的职场参与度明显降低。[5] 在美国，孩子在3岁以下的母亲的就业率降至54%，6至14岁孩子的母亲的就业率恢复至75%。在经合组织成员国，3岁以下孩子的母亲的就业率降至52%，6至14岁孩子的母亲的就业率恢复至73%。[6]

最有可能离开职场的女性集中在家庭收入水平的两个极端，即其配偶处于收入水平的底层，或处于收入水平的高层。就美国而言，2006年，其配偶收入处于中等水平（即介于25%和75%之间）的婚育女性中只有20%退出职场。相比之下，其配偶收入处于底层水平的婚育女性中有52%退出，其配偶收入处于最高水平的5%的婚育女性中有40%退出。[7]

显然，女性决定做全职妈妈的原因各不相同。配偶收入处于底层水平的女性在尽力寻找足以补贴家庭支出费用的工作，而这些费用的日益上涨也让人难以负担。在过去10年里，育儿费用已经上涨至普通家庭平均收入的两倍。[8]在美国各州，送两个孩子去日间幼儿园的花销比全年房租的平均数还高。[9]欧洲国家的育儿补贴方面比美国高一些，但很多地方的育儿费用仍然非常高，尤其是5岁以下的孩子。[10]

配偶收入更高的已婚女性退出职场也有各种各样的原因，其中很重要的一个因素是女性为迁就其丈夫的工作时间而做出牺牲。如果其丈夫每周工作50个小时以上，那些带孩子的女性或较丈夫工作时间更少的女性，辞职的可能性要高出40%。 [11]这部分女性中很多人都具有高等教育背景。2007年哈佛商学院关于毕业生的调查结果表明，男性的全职工作率高于91%，而毕业于2000年初和1990年初的女性中从事全职工作的比例分别为81%和49%。[12] 2000年，那些近40岁的耶鲁大学毕业生中，只有56%的女性还留在职场，而男性的比例则是90%。[13]高学历的女性大批离开职场是造成领导层性别差距的一个主要因素。

一个人升格为家长之后的反应很难预测，但我们很容易看到社会对他们的期待。当一对夫妇宣布有了孩子以后，每个人都会对男人说“恭喜”，对女人则会说：“恭喜啊！不过你对工作有什么打算？”人们普遍认为养育孩子就应该是女人的责任。30多年以来，这种观念一直没什么变化。根据对普林斯顿大学1975年毕业生的调查发现，有54%的女性预见到工作与家庭的矛盾，而男性的比例则是26%。对普林斯顿大学2006年毕业生的同一调查发现，62%的女性预料到了这个矛盾，男性只有33%。尽管两项调查间隔30年，但抱着对这个绊脚石的心理预期进入职场的女性几乎一直是男性的两倍。甚至在2006年，预计到这个冲突的男性中有46%的人希望自己的配偶放弃工作去抚养孩子，只有5%的女性相信自己的配偶会为家庭在事业上做出调整。[14]

个人选择其实并不总是像表面上那么个人化。社会的习俗传统、来自同辈人的压力、家人的期望等，都会对我们产生影响。最重要的是，在经济情况允许的条件下，女性退出职场从社会各方得到的不仅是允许，还有鼓励。

我们可以把事业想象成马拉松——一项历时漫长、备受磨炼最后可能有所

收获的运动。再想象一下，这条起跑线上既有男人也有女人，他们都做好了准备、受过专业训练。一声枪响，他们开始一起向前奔跑。一路上都有人为男人打气：“加油！坚持下去！”但女人听到的则是不同的声音：“你知道你并不是非得这么做！”或是“开始还不错……不过你很可能跑不完全程”。运动员跑得越远，给男人加油的声音也就越大：“坚持！你必须坚持！”但女人听到的却是越来越多的质疑声。外界的声音，加上内心的声音，都不断在质疑她们坚持跑下去的决心，甚至还会出现反对声。正当女性努力地承受激烈竞争带来的压力时，旁观者却大声喊道：“家里的孩子需要你照顾，你为什么还在跑？”

回到1997年，德比·黑梅特尔是莎莉集团（Sara Lee）新提拔的一位执行官。她立志要像她的偶像、百事可乐北美地区首席执行官布林达·巴尼斯（Brenda Barnes）一样，有能力领导一个大公司。即使在成家以后，黑梅特尔仍然在全力追求自己的职业目标。然而，有一天她吃惊地看到《今日美国》报的头条是“百事高管以工作换家庭”，副标题是“22年的职场老将精疲力竭”。黑梅特尔说，在那一刻她感到自己的职业抱负发生了改变。她说：“如果连这么出色的女性都应付不了，谁还能做到呢？不久以后，我就接到了一家银行高管的职位邀请，但我拒绝了，因为那时我女儿刚满1岁，我认为自己无法兼顾工作与家庭。差不多10年以后，我接受了一份类似的工作，并且干得很好，但我耽误了10年。事实上至今我仍保存着那份剪报，这是一种提醒，提醒我的下一代不要走我的老路。”

如果一个马拉松女选手可以忽略人群的叫喊声，通过最艰难的比赛中段，那么她通常还会继续奔跑到终点。好些年前，我曾在纽约见过一位投资银行家，她的丈夫在公共事业部门工作。她告诉我，多年来她在银行界的女性朋友都一一辞职了，但由于她承担了养家糊口的重任，所以不得不坚持到底。有些时候她很羡慕她们，并且觉得自己的工作太多，压力太大，但她别无选择。最终她被提升到了一个职位，周围的偏见少了，自己的影响力也更大了。现在她回想起来，很高兴自己在最艰难的时候也没有中断事业。今天，她与孩子们的关系很亲密，而且这样一份有成就感的工作也让她感到很满足。

学者和政治家（通常是男性）常常宣称做母亲是人生中最重要也是最困难的工作，是的，那些从职场中退出的女性也为此付出了巨大的代价。在美国，只有74%的职业女性会不顾一切重返职场，只有40%的女性会继续从事全职工作。[15]然而，她们会发现自己的收入戏剧化地减少了。据调查，离开职场仅仅一年，女性的年平均收入就会下降20%；[16]离职2~3年后重返职场的女性，其年平均收入将下降30%，[17]而女性“驶出职场高速路”的平均时间正是2~3年。[18]在大多数经合组织成员国，这种“给妈妈的罚单”的现象也较为明显：产假时间越长，上班族妈妈和爸爸之间的

收入差距就越大。经合组织成员国的普通上班族妈妈的收入比同职级男同事的收入大约低22%，没有孩子的女性的收入比没有孩子的男性的收入低7%。[19]如果社会真正重视对孩子的培养教育，那么各类组织机构就应该设法减少这种不合理的“罚单”，帮助社会上的所有人将事业发展和家庭责任结合起来。同时，上班时间过于死板，带薪事假不够，以及开销昂贵或不可靠的保育人员等现实困难也无法让女性在工作中发挥出最佳水平，取得最好的工作业绩。

一些女性因为工资不足以支付育儿费用，所以早早地放弃了事业。这种做法实在得不偿失。养育孩子的确需要巨大的开销，为此辛苦地工作也让人高兴不起来，但职业女性更需要对照未来的收入而非目前的收入来衡量育儿费用。安娜·费勒曾把自己32岁当上妈妈的经历称为“穿着橡胶鞋底的鞋走路”。费勒在营销领域做得刚有起色，但担心自己的税后收入养不起孩子。“丈夫一般都比妻子挣得多，所以如果要更高的回报率就得在丈夫的事业上投资。”她告诉我。但她回想起自己已经在事业中投入的时间和金钱成本，这让她确定自己离开职场也不会有什么经济意义，所以她“盲目地信心大增”，决定继续为事业打拼。多年以后，她的收入增加了很多倍。费勒将补贴育儿费用看作是为家庭未来投资的一种方式，这很聪明。如果一位女性的薪酬随着工作时间而增加，其职位也随之而提升，那么她工作时间的灵活度显然也会提高，因为职位更高的管理者通常可以更好地安排自己的工作时间和日程。

那么，假如一位男性想离开职场呢？我们很容易接受女人退出职场的马拉松比赛，但我们对待想退出的男性却会更加苛刻。正如女性认为养育孩子是家庭重担，许多男性为了养家糊口也不堪重负。他们的自我价值基本上都与事业成功绑在了一起，所以除了拼命跑完这趟马拉松外，他们别无选择。

把孩子留给保姆照看，自己重返职场，要做出这个选择是很困难的。有过这种经历的父母，包括我自己，都明白这会有多么痛苦。但是，只有赢得一份能够说服自己、具有挑战性并且回报丰厚的工作，才能让这种选择成为一场公平的比赛。而且，即使在做出这个选择之后，我们也完全有权利对生活重新评价。

任何幸运到可以自由选择的人都应该保持这样的开放度，不要在刚刚驶入职场高速路时就寻找出口。不要踩刹车，要加速。把脚放在油门上，等待必须做出选择的那一刻。只有这样，才能够保证在那一刻到来时，你所做出的是一个正确的决定。

第8章

让你的另一半成为你真正的“人生搭档”

做母亲对我来说是相当不可思议的经历，但分娩过程却不是。9个月的妊娠反应让我对分娩阶段望眼欲穿。不幸的是，我肚子里的儿子倒一点儿都不着急。预产期到了，我的产科医生决定人工催产。我父母和妹妹米歇尔都到了医院，和戴夫一起陪着我。有人说养个孩子得“全家总动员”，而我的情况是，仅仅是要把他生出来就得劳师动众。分娩过程很漫长，亲友团的兴奋劲儿很快就过去了，取而代之的是百无聊赖。我一度希望他们帮我挺过一次次阵痛，但没人注意到我，他们都在房间的另一侧给医生看家庭相册。这件事后来成了家里常提的笑话，它证明要长时间吸引别人的注意力是很困难的，分娩也不例外。

3个半小时后，我儿子终于出生了，体重约4.3千克。他的头占了体重的一半。我的妹妹是儿科医生，参与过上百次分娩过程。出于好心，很久以后她才告诉我，我的分娩是她见过最困难的。当医生宣布我的儿子非常健康时，我觉得所有的痛苦都是值得的，9个月持续不断的妊娠反应也完全消失。最痛苦的时候似乎已经过去了。

第二天早晨，我从病床上起来，刚迈了一步就跌倒在地上。原来分娩时太过用力，让我拉伤了肌腱。我拄着拐杖度过了一个星期。无法站立的状况让我在当母亲的头几周里遇到了更多困难，但也带来了事先没想到的好处：大多数时候，照顾宝宝的人是戴夫。孩子一哭，戴夫就得起床把他抱到我身边吃奶、换尿布，然后再哄他睡觉。通常情况下，妻子是处理各类紧急情况的育儿专家，但我们家却是由戴夫教我怎么给8天大的儿子换尿布。如果戴夫和我能事先想到这一幕，那我们就是天才了。

事实上，我们的确应该准备得再充分些。当我怀孕6个月时，一位博士生为撰写一篇关于上班族夫妻的论文对我进行了电话采访。她一开始就问：“你是怎么做到这一切的？”我说：“没有啊，我的孩子都还没生出来呢。”我建议她采访那些生完孩子的人。她却说：“还有几个月你就生了，显然你和你丈夫都已经考虑过孩子在学校里生病了谁去接他之类的问题，还有主要照顾孩子的人是谁，对吧？”我一个问题也答不上来。电话采访结束时，我一想到我们对这些事情真的没有做好准备，就手足无措、大感恐慌。当晚戴夫刚进门，我就扑过去抓着他说：“天哪！我们还有几个月就要为人父母了，却从来都没有讨论过如何带孩子！”戴夫看着我，一脸“你疯了吧”的表情。“说什么呢？”他说，“我们不是一直都在讨论生孩子吗？”

当出现意见上的分歧时，戴夫和我发现，我们的确是花了很多时间来讨论孩子的问题，但都是纸上谈兵。戴夫说得对，我们的确常常讨论如何为人父母；我说得也对，这种讨论太不务实。由于缺乏经验，我们甚至连育儿的具体细节都不知道，也完全想象不出接下来要经历怎样一个过程。

我想，当时的我们可能还无法接受生活即将迎来巨大变化的事实。在我怀孕期间，戴夫和我甚至都不在同一个城市工作（我得说清楚，我“怀上”孩子的时候我们俩是在一起的）。那一年，戴夫在洛杉矶创立了开启传媒公司（Launch Media），这家公司十几年前被雅虎收购。雅虎总部就在我生活和工作的北加州，而戴夫的团队在洛杉矶。刚开始约会时，我们决定将共同生活的地点定在旧金山湾区，于是戴夫开始了来回往返的生活：周一到周四他在南加州，周末坐飞机到北部和我相聚。甚至在结婚后，我们仍延续着这种生活方式。

儿子出生后，戴夫一周往返的次数增加了。他能这样做实在帮了大忙，但离理想状态还很远。为了与我和孩子在一起他都累垮了，但他仍不能总陪在我们身边，因此我承担了绝大多数照顾孩子的工作。这种劳动分工似乎是不公平的，我们的婚姻也为此承受了很大压力。之后，我们雇用了一位保姆，但这不能解决所有问题，情感上的支持和生活点滴的分享是无法用金钱换来的。为人父母仅几个月后，我们就已经掉入了传统的、不平衡的性别角色之中。

我们这种情况并不特殊。在过去30年里，女性在职场上的进步远大于家庭。根据最近的一项分析，在美国，当丈夫和妻子都有全职工作时，母亲对孩子的照顾、所做的家务分别比父亲多出40%和30%。[1] 2009年的一项调查发现，双薪家庭里只有9%的夫妻表示会共同分担家务劳动，一同承担照看孩子、养家糊口的责任。[2]在中国，女性的家务工作量平均是男性的两倍，其中包括在照顾孩子上花费的时间。[3]所以，尽管男性也在慢慢承担起更多的家务劳动，但这种变化非常缓慢，远远达不到平等分担的状态 [4]（这并不奇怪，同性夫妇在分担家务时要平等很多[5]）。

相关的公共政策加深了这种性别偏见。即使父母都在家里，美国人口统计局也将母亲默认为“指定家长”。[6]母亲照顾孩子是“养育”，但如果是父亲照顾孩子，政府则把这视为“育儿安排”。[7]中国的国家政策同样强化了“女性是孩子的主要照看者”的观念。[8]我甚至听到过一些男人说正准备回家“临时照看孩子”，但从来没听过一个女人把照顾自己的孩子说成“临时照看孩子”。我的一个朋友在公司野外拓展活动中负责团队建设。当填写自己的业余爱好时，团队里有一半的男人把“照看孩子”列进了这一栏。业余爱好？对大多数母亲来说，带孩子可不是爱好，泡澡才是。

我的朋友凯蒂和斯科特夫妇颠覆了这个模式。他们俩都是硅谷的企业家，有全职工作。一年前，斯科特去了东海岸工作。有一天上午，会议刚开始时，他的电话响了。他的团队成员听到他在电话这头说：“一个三明治，几根胡萝卜条，一只苹果，椒盐饼干还有曲奇饼。”挂了电话后他笑着解释，他的妻子在问孩子的午餐盒里应该放些什么。所有人都哈哈大笑。几个月后的一个早晨，斯科特的电话又响了。同事们简直难以置信，因为斯

科特又耐心地重复回答了妻子的同一个问题："一个三明治，几根胡萝卜条，一只苹果，椒盐饼干还有曲奇饼。"

斯科特的这个故事听上去既甜蜜又有趣，但如果把里面的性别角色颠倒一下，可就没这么有意思了。对大多数夫妇来说，这就是现实生活。在家务劳动的分工上，斯科特和凯蒂也和传统观点相左。这个故事还有尾声。斯科特第三次出差时，凯蒂完全忘记了给孩子做午餐，于是赶紧订了比萨送到学校以作弥补。孩子们兴奋不已，斯科特可没有。现在，每当他要出差时，都会提前把孩子的午餐盒准备好，再给妻子留下详细的指导便条。

对于给孩子准备什么午餐，父母双方总有一个人更清楚，这大概可用进化论做基础。母亲必须给孩子喂奶，所以称得上是孩子的第一个"午餐盒"。但即使母亲和孩子之间有着更自然的联系，父亲也可以通过学习育儿知识并付出努力来获得与母亲不相上下的育儿技能。如果女性更想在事业上大展拳脚，而她的另一半更想成为优秀的家庭主男，那么传统观点就必然会遭到挑战。正如格洛丽亚·斯泰纳姆评论的："这不是生物学问题，而是意识问题。"[9]

我们已经在用意识克服自身的生物性。比如，在食物匮乏时存储大量脂肪是生存的必要条件，所以我们会不断摄取并消耗脂肪。但在这个物质充裕的时代，我们的身体不再需要过分储备"燃料"，而是需要通过锻炼身体以限制热量的摄取。我们正在用意志力来对抗生物性，至少我们在努力尝试。所以，就算"妈妈最明白孩子需要什么"这种说法具有最根深蒂固的生物学基础，但只要父母双方愿意，这也不是不可改变的。是的，必须有一个人记得午餐盒里应该放什么，但并不一定必须是母亲，凯蒂便是证明。

正如女性需要在职场上获得更多的权力，男性在家里也需要更多的"权力"。我看过很多女人由于太有控制欲或过于挑剔，结果无意中打击了男人分担家务的积极性。社会科学家把这种现象称为"固守母职"（maternal gatekeeping），意思就是："天哪，你这样做不对，放着我来！"[10]所有涉及孩子的事，父亲都会唯母亲马首是瞻，这就给了母亲极大的权力来鼓励或是阻止父亲的介入。如果她总像个看门人似的，不愿意"放权"，甚至还质疑丈夫的努力，那么他就会越做越少。

每当已婚女人问我怎样和丈夫一起带孩子时，我都会回答："你就放开手，让他去给孩子换尿布，只要他亲自动手，怎么换都行。如果没等你吩咐他就去给孩子换尿布，那么就算他把尿布戴在孩子头上你也应该面带微笑。让他自己尝试去做，久而久之他就会了解正确的方法。但如果被迫按照你的方式来，那么很快所有的事情都得你自己动手。"

如果希望另一半变成真正的人生搭档，首先得把对方看成与自己地位平等

（也同样有能力）的好伙伴。如果这么说理由还不充分，那就再加上一条研究结果：与在家务上与丈夫共同分担的女性相比，“固守母职”的女性一周会多干5个小时的家务。[11]

女性在给另一半分配或暗示任务时有种常见的心理，这往往导致事与愿违：她总认为自己是在下指令。当然这在理论上是没错，但分担责任应该是双方共同的事，否则对其中一个人来说，就很容易感觉是在帮对方的忙而不是在尽自己的一份力。

我建议每位女性都让另一半以自己的方式来分担家庭责任，这一点也是说起来容易做起来难。我的弟弟戴维和弟妹埃米初次为人父母时，就感受到了这种压力。“女儿常常是在我的安抚下才会安静下来。”埃米说，“孩子哇哇大哭的时候，戴维很想帮忙但又没法给她喂奶，显得束手无策，而且他有时哄起孩子来笨手笨脚的，旁观这种场面对我来说真是种折磨。但孩子一哭，戴维仍然坚持要自己来应付，我也同意让他去哄，即使时间会长一些。短期内这个过程的确相当辛苦，但当你发现爸爸也能和妈妈一样照顾好孩子时，一切辛苦就都是值得的。”

我深信一个女人最重要的职业发展决定是：她是否能够拥有一个理解她、关心她的人生伴侣，以及这位人生伴侣是谁。我所认识的女性领导者中，她们的人生伴侣都倾力支持她们的事业，无一例外。以前大家都认为，只有未婚女性可以升到最高领导层。事实正好相反，大多数成功的女性商业领袖都拥有自己的人生伴侣。财富500强企业的28位女性首席执行官里，有26位已婚，1位离异，只有1位未婚。[12]她们中很多人都说过，“要是没有丈夫的支持，比如帮着照顾孩子、处理家庭琐事以及为了我的事业而迁居等，我就不会成功”。[13]

这并不奇怪，配偶的不支持态度会对事业产生负面影响。2007年的一项研究显示，教育背景良好并离开职场的女性中有60%的人认为自己的伴侣是让她们离开职场的关键因素。[14]她们列出的辞职原因包括：配偶很少照顾孩子，很少做家务，以及持有“应该减少在外工作量的是妻子”等这类普遍观念。也难怪，在一次会议中被问及男性做些什么才能帮助女性提高领导力时，哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）回答道：“洗衣服。”[15]类似洗衣服、采购食物、打扫和做饭这些平凡琐事，是每个家庭都不得不去做的事，而且这些事情通常都落在女人身上。

2012年1月，我收到了露丝·张的来信。曾看过我TED演讲的露丝是一位医生，也是两个孩子的母亲。信里说她有机会得到一份管理5个诊所的75名医生的工作，但她的第一反应是拒绝，因为她担心新工作会影响自己照顾家庭。但随后她又犹豫了，张医生在信里写道：就在那一刻，“我的脑子里出现了你的声音——‘自信地往桌前坐’，我知道自己必须接受这次升职

机会。当天晚上我就告诉了丈夫我的决定，然后把日用品购物清单递给了他。”共同承担起日常生活的重负，一切便会出现转机。

我的事业和婚姻之间有着密不可分的关系。我和戴夫当上父母的第一年就发现，我们在两个城市里寻求平衡并不是一种快乐的生活模式，我们得做一些改变。但是，我喜欢谷歌的工作，而戴夫也颇为自己在洛杉矶的团队而骄傲。我们挣扎着又度过了漫长的一年，婚姻生活仍称不上幸福。那时候戴夫已经准备离开雅虎，这次他把工作搜索范围限制在旧金山湾区。由于他的专业兴趣和人脉大多在洛杉矶，这样做对他来说是一种牺牲。最后他出任了“调查猴子”（Survey Monkey）公司的首席执行官，并把公司总部从波特兰搬到了旧金山湾区。

生活在同一个城市之后，我们仍然需要想办法协调彼此的工作安排。尽管我和戴夫相当幸运地能够负担额外的育儿费用，但在工作时间的长短、料理家事等问题上仍需要做出许多困难而痛苦的决定。我俩每个周末都会坐下来讨论谁每天送孩子去上学，并保证尽可能多地回家吃晚餐。（当天的好事坏事我们都会在晚餐时间里交流分享。尽管不太好意思，但我还是得说，常常第一时间赶回家吃晚餐，这让我感到最幸福。）如果谁当天有安排不能按时回家，另一个人就得调整日程先赶回家。周末的时候，我会努力把注意力完全放在孩子身上（尽管大家也知道，我会偷偷溜到足球场的洗手间里去发邮件）。

和所有的婚姻一样，我和戴夫仍然需要努力经营。为了共同分担生活责任，我们遇到了各种各样的困难。经过坚持不懈的努力和无休无止的讨论后，我们在行动安排和责任分担方面成了不错的搭档，大家都会确保完成各自既定的任务。我们对家务劳动的分工实际上相当传统：戴夫负责处理账单和家庭理财，提供技术支持；我安排孩子们的日常活动，确保冰箱里有食物，并计划他们的生日派对。有时候我对这种劳动分工的传统性感到很烦恼，陷入这样的模式不还是在延续老一套吗？不过，比起处理保险账单来，我更愿意去策划一个“小探险家朵拉”的主题派对。所幸戴夫和我的感受恰好相反，所以这种分工对我们来说还算有效。要维护这样一种脆弱的平衡，需要不停地沟通，保持坦诚和宽容。我们绝不是在任何时候都刻意将家务对半分担，完全的平等是很难定义或维持的，我们允许情况偶尔有所偏向。

在此后几年里，维护这种平衡变得越来越难。孩子小的时候睡得早，因此我也能在晚上有一些工作时间，甚至还能看看戴夫认为很糟糕的电视节目。孩子们渐渐长大了，我们不得不进行调整。许多朋友告诉我，青春期的孩子需要父母更多陪伴。人生的每个阶段都有它的挑战，幸运的是，我有戴夫陪着我一起去应对，他绝对是我所能想象的最好搭档——就算他对我看的电视节目偶有偏见。

像戴夫这样的搭档实属罕见。人们通常期望养育孩子的是女人，对男人却没有相同的期望。我的弟弟戴维告诉我，他的一个同事曾夸耀说，他第一个孩子出生的那天下午他正在踢球。戴维的反应值得称赞，他没有点头微笑，而是大声说他觉得这样做没什么值得炫耀的。不管是在球场、职场，还是在家里，我们都应该大声地表达出这样的意见。

我的弟弟有一个绝佳的榜样，那就是我们的父亲——一位非常有责任感的家长。像他那一辈的大多数男人一样，我父亲基本不做什么家务，但他很乐意给孩子换尿布、洗澡。他每天都在家里吃晚餐，因为眼科医生的工作不需要经常出差，也很少应对紧急事件。他经常给我弟弟妹妹的运动队作指导（如果我身体的协调性能再好一点，他也会很高兴地做我的教练）。他还定期帮我辅导功课，当我参加演讲比赛时，他也是最热情的支持者。

世界各地的研究一致发现，父亲的参与能让孩子在成长过程中受益颇多。与成长过程中父亲参与度低的孩子比起来，父亲参与度高、受到更多关爱的孩子，其心理状态更健康、认知能力也更强。[16]如果父亲在日常生活中更多地照顾孩子，孩子在教育和经济上的成就会更大，不良行为的比例也会更低，[17]并具有更强的同情心和社交能力。[18]这些发现适用于不同社会经济背景下的所有孩子，不论在他们的成长过程中母亲的参与度有多高。

我们都需要鼓励男人在承担家庭责任方面也向前一步，更加积极。遗憾的是，在美国，传统的性别分工不仅被个人强化，也被就业政策所强化。令我骄傲的是，在我到脸谱网之前，公司就已经为产假和陪产假提供了相同的时间。但大多数美国公司的产假都比陪产假更长，男人出于家庭原因要求休假的时间普遍较少。[19]在美国，只有5个州会用收入替代产假（这种做法本身就有很大问题）；其中有3个州规定这种福利只有母亲享有，而且还被归为产后行动不便带来的福利；只有两个州为新爸爸们提供了带薪陪产假。[20]一般而言，男性不会为了家里的新生儿休假太长时间。对在企业部门当父亲的男性所做的一项调查发现，他们在伴侣分娩时只会休一个星期或更短的假，这几乎很难让他们从一开始就成为与伴侣地位平等的家长。[21]在中国，母亲有权利休98天的带薪年假。[22]

如果有类似的陪产假或可以减少工作时间的福利规定，员工又常常担心是否能充分地利用它们，担心休这些假会被认为对工作不够投入。这种担心完全是有原因的。享受这些福利的员工常常要面对不合理的处罚，从大幅减薪到失去升职机会、被边缘化等。[23]不管是男性还是女性，把家庭放到第一位都会在工作上付出代价，但男性为此付出的代价会更大。[24]当男员工休假一段时间或者只是早点儿下班回去照顾生病的孩子时，他们将面对负面的后果：他们会被人们取笑，得到更低的工作评价，升职机会也会减少。[25]

那些想完全退出职场去全心照顾孩子的男性也会感受到来自社会舆论的负面压力。普遍来看，美国的全职爸爸不到4%，他们当中很多人都认为做一个全职家长会被孤立。[26]我的朋友彼得·卢恩当了好多年全职爸爸。虽然人们嘴上说尊重他的选择，但他仍感到自己在附近居民的社交圈里并不受欢迎：在运动场或学校里“妈妈和我”的课程上，其他人看他的目光里总带有某种程度的怀疑。同时，女性之间友好轻松的关系圈也没对他伸出橄榄枝，[27]他总是被人们提醒自己是违反社会惯例的。

社会对不同性别的期望仍在很大程度上影响着男性和女性的未来。人们相信，比起工作来，女性更容易对家庭投入。这种观念如同给女性开了张罚单，因为雇主们已经预设女员工无法表现出预期的敬业精神。对男性来说，恰恰相反，因为人们相信男人应该把事业放在第一位。通常我们在评价一位男性时，首先是看他的事业成就，随后又明显地表现出个人成就对他来说不那么重要，或者说并非成就感的主要来源。正是这种思维定式促使一个成年男人在球场上夸口，说自己可以照常踢球，而不用去管产房里的老婆和刚出生的孩子。

制造性别差异化甚至会带来更糟的结果。男性的成功不仅会被绝对的数字来衡量，而且还常被拿来和他们的妻子作比较。在对幸福婚姻形象的描述中，丈夫的事业常常比妻子的事业更成功。如果情况刚好相反，他们的婚姻就会被认为受到了威胁。人们常常把我拉到一旁同情地问：“戴夫怎么样了？你知道，他会不会介意你的……成功？”实际上，戴夫远比我自信多了，而且他自己在事业上也很成功，他丝毫不去理会这些评论。像戴夫这样的男性会越来越多，因为在美国近乎30%的职场女性比自己的丈夫收入要高。[28]在中国，几乎有42%的家庭是由丈夫和妻子共同管理财产的，25%的男性希望找到一个能与自己收入相当的妻子，这个比例在2005年还是18%。[29]这些数字还在增长，我希望未来人们跟某位丈夫提到他妻子的成功时不再小声低语。

有些人会替戴夫脆弱的自我担心，我们俩对此都一笑了之。但在很多女人看来，这并不好笑。阻碍女性在职场上成功的因素已经够多了，如果她们还要担心自己的成功会让丈夫不高兴，那我们还怎么希望这个世界更平等？

对于一个正在寻找人生伴侣的女性，我的建议是，她可以和各种类型的男人约会：坏坏的，酷酷的，有承诺恐惧症的，以及满怀激情的，但别和他们结婚。坏男人性感的因素不会让他们成为好丈夫。到了想安顿下来的时候，你应该找一个愿意和你平等相处的男人。这类男性会认为女人应该聪明、有主见、有事业心；他会重视公平，并做好分担家庭责任的准备，甚至非常乐意这么做。这样的男人的确存在，请相信我，随着时间的推移，你会发现他才是最性感的。如果你不相信我，可以翻翻一本很棒的小书

《女人的情色书》（Porn for Women），里面有一页描述的是一个男人边打扫厨房边说：“不用你吩咐，我就乐意做这些事情。”还有个男人半夜起床，心里想着：“是宝宝在哭吗？我去看看。”[30]

Etsy网首席财务官克里斯蒂娜·萨伦（Kristina Salen）告诉我，她在开始约会时很想知道男友有多支持她的事业，所以她设计了一个小测试：她会在最后一刻取消约会，说工作上有点儿事情，然后看男友作何反应。如果他表示理解，说改天再约，那么她就会和他继续交往。当克里斯蒂娜想让关系更进一步时，她会再做一个小测试。20世纪90年代末，由于忙于新兴市场的业务，她请男友周末去探班，当时她身在巴西的圣保罗。这很能看出他是否愿意配合她的日程安排。结果，这些小测试都灵验了，她找到了自己的如意郎君。现在他们已经结婚14年，生活一直很幸福。她的丈夫丹尼尔不仅完全支持她的事业发展，而且两个孩子也主要是由他来照顾。

即使在找对了生活伴侣之后，也没有一个人是完全准备好的。我从母亲那里学到，在一段关系的开始要小心处理角色的定位。即使我母亲包揽了家里的大多数家务，我父亲也常常在晚饭后打扫卫生，但母亲从不去要求父亲做这些事，从一开始这活儿就是父亲在干。在一段浪漫关系刚刚发展起来时，一个女人很容易表现出更“女朋友式”的做法，比如主动做饭、乐意处理各种琐事。噢，我们瞬间穿越，回到了1955年。如果一段关系刚开始时双方的地位就不平等，那么在有了孩子以后，关系很可能会变得更不平衡。如果刚开始就建立起恰当的分工模式，就像电影《当哈利遇上莎莉》中的一段对白提醒的那样：

> 哈利：送某人去机场，这显然是一段关系的起点。那就是为什么我从不在一段关系的开始送某人去机场。
>
> 莎莉：为什么？
>
> 哈利：因为要是后来关系还继续发展，我不送她去机场时可不想听到她说：“你怎么再也不送我去机场了？”

如果你想要一位能够平等相处的伴侣，那么从一开始就要建立起平等的关系。几年前，马克·扎克伯格和他的女友、现在的妻子普丽西拉·陈，为完善新泽西纽瓦克市的公共学校系统捐助了一笔资金，并且需要专人来管理。我推荐了在学校改革方面经验丰富的珍·霍勒伦（Jen Holleran）。她自己有一对14个月大的双胞胎，有孩子后她的工作时间减少了2/3。她的丈夫安迪是位小儿科医生，在家时会照顾孩子。不过，当霍勒伦的工作时间减少后，家里所有的活儿很快都落在了她身上，包括日常琐事、处理各

种账单、做饭以及家庭日程安排。当扎克伯格对霍勒伦发出了工作邀请时，她不太确定自己是否已经准备好打乱目前的生活秩序，接受一份需要经常出差的全职工作。我鼓励她，若要建立一种理想的动态关系，则宜早不宜迟。她今天还记得我当时的建议："如果你想要一段平等的关系，现在就应该开始了。"

霍勒伦和丈夫安迪讨论了这次工作机会。鉴于这份工作能让她发挥更大的潜力，两人决定抓住这次机会。那么，家里由谁来替她的班呢？当然是安迪。他重新调整了自己的工作，这样每天早上和晚上，甚至在霍勒伦出差时他都可以在家照顾孩子。他现在负责处理一切账单，和霍勒伦一样常常在超市里挤来挤去，更多的时候是他负责做饭和打扫卫生。他知道家务的各种细节，也很乐意一周里有一半时间都坐在家长的"第一把交椅"上。进入这种新关系一年半以后，安迪告诉我，他很喜欢在家陪孩子，也很高兴能在家庭生活中发挥日益重要的作用。霍勒伦热爱自己的工作，比以前更平等的婚姻关系也让她很开心。"现在，我的时间和他的一样宝贵。"她说，"结果就是，我们都变得更快乐了。"

研究证实了霍勒伦的观察：伴侣之间的平等关系会让双方更快乐。丈夫多做家务，妻子就不会那么抑郁，两人的冲突也会减少，对婚姻生活的满意度自然会提高。[31]当女性在外工作，分担起养家糊口的责任时，夫妻关系也更稳固。事实上，当妻子贡献一半的家庭收入、丈夫分担一半的家务劳动时，离婚的风险概率也会降低一半。[32]对于男性，更多参与孩子的养育过程也能够培养自己的耐心、同情心和适应能力，这些特质对处理各种人际关系都是非常有益处的。[33]对于女性，收入的增加会提高在家庭事务上的决策能力，即便遭遇离婚也能保护自己。此外，收入的增加还是未来生活重要的安全保障，因为女性的寿命一般比男性长。[34]而且，很多人还会发现分担家庭责任的夫妻在性生活上更活跃——这是夫妻生活的激发因子。[35]也许这有违直觉，但一个男人和妻子调情的最好方式也许是洗碗。

我强烈提议全职母亲的劳动也应该被看作是真正的工作，事实也的确如此：养育孩子给人的压力和要求并不亚于一份有偿工作。人们常常期待家庭主妇忙碌到深夜，在外工作的丈夫回家则需要放松，这其实并不公平。当男人回家后，他应该和妻子一起照顾孩子、分担家务。而且，大多数有工作的男人白天都在和其他成年人打交道，而在家里的全职母亲会迫切希望能在晚上与丈夫进行成年人之间的交流。我认识的一个女人放弃了律师工作在家当全职母亲，她总是坚持要求做电视编剧的丈夫下班回家后，先问她一句："你今天过得怎么样？"

真正从家庭搭档关系中受益的，不仅仅是夫妻双方，还包括他们的下一代。职场之所以比家庭内部发展得更完善，某种程度上在于我们是作为成

年人进入职场的，所以每一代人都经历着一次全新的变动。我这一代人在成长过程中看到的是母亲照顾孩子、做家务，父亲挣钱养家，所以自己成家后也很容易陷入这样的模式中。在一个孩子的成长过程中，如果他的母亲在外工作，这样的男性在结婚后，他分担的家务会比其他男性更多，这种现象并不奇怪。[36]越早打破传统的循环，我们就能越快地实现真正的平等。

戴夫能成为我真正的搭档，原因之一在于他父亲是个绝佳的示范。但遗憾的是，戴夫的父亲梅尔过世得早，我没有机会见到他，但他显然超越了他那个时代的男人。梅尔的母亲与他的父亲一起经营家里的小杂货店，所以他成大后能接受男女平等的观念，这在当时是很不寻常的。还是单身汉时，梅尔就对女性运动很感兴趣，还读过贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）的《女性的奥秘》（The Feminine Mystique）。在20世纪60年代，他让自己的妻子（戴夫的母亲）保拉初次了解那些试图唤醒女性的运动，鼓励她建立并领导了一个非营利性组织“PACER”，旨在向残疾孩子提供帮助。作为一个法律教授，梅尔晚上常常有课，但他希望每天至少能和家里人一起吃一顿饭，所以他决定每天在家吃早餐，并且亲自动手为全家人准备早餐。

父母之间平等的分工将为下一代起到更好的示范作用。我听很多的女性说过，她们很希望另一半能多照顾孩子，但由于孩子很快会长大，所以也不值得大费周折地改变现状。在我看来，为了改变非理想状态，无论何时都值得双方去努力。我也担心到了我们该照顾父母的时候，这类女性也会面临同样的问题。在照顾自己的父母和对方的父母时，女性付出的劳动通常也是男性的两倍。[37]照顾父母的责任同样也需要分担。而且孩子们也需要看到父母的合作，这样他们以后就会效仿，变得更加孝顺。

2012年，作家格洛丽亚·斯泰纳姆在家里接受奥普拉的采访。斯泰纳姆重申了女性在家里取得的进步促进了她们在职场中的进步，她解释说：“现在我们知道男人能做的事，女人也能做；但我们还不知道女人能做的事，男人能不能做。”[38]我相信男人也能做，而且我们应该给他们机会去证明这一点。

我相信所有的家庭都会发生这场革命。好消息是，比起前辈人来，年青一代的男性更愿意做其伴侣真正的人生搭档。一项调查请参与者挑选他们认为最重要的职业特性，结果发现，40多岁的男性大多认为最重要的是有一份“极具挑战性的工作”，而20多岁、30多岁的男人大多则认为最重要的是有一份能够在时间上“允许我和家人在一起”的工作。[39]如果后面这个群体在年龄渐长后仍能保持这样的想法，就预示着未来的情况很可能会发生改变。

在各个年龄阶段都有善解人意、责任感强的好男人。女性越是看重男友的理解与支持，就会有越多的男性想要证明这一点。克里斯蒂娜·萨伦，就是我那个设计小测试来考验男友的朋友，告诉我她儿子坚持自己长大后要“像爸爸那样”照顾自己的孩子，她和丈夫听到后都有些吃惊。还有更多的男孩需要这样的典范，以便未来也做出这样的选择。当更多的女性能够在事业上向前一步时，更多的男性也需要在家庭事务上向前一步。我们要多多鼓励男性在家里的表现更加积极主动。

我们需要更多的男人往桌前坐——我指的是厨房的案桌。

LEAN IN

第9章

“全能女人”是个神话

“拥有一切”也许是女人遭遇的最大陷阱。在各类交谈中、报纸头条和文章里，人们总是很随意地提到这句话。这几个简单的词原本是想表现女人的理想状态，却让我们力不从心。我从没见过一个女人或男人敢断言：“是的，我什么都有了。”因为不管我们拥有什么（不管我们对自己所拥有的一切多么感恩），没有一个人能够拥有他想要的一切。

我们也无法拥有一切，“拥有一切”这个概念公然地违背了经济学的基本定律与常识。康奈尔大学的经济学教授莎伦·波兹特（Sharon Poczter）对此解释说：“‘拥有一切’这种已经过时的说法忽视了各种经济关系的基础，即‘交换’的概念。我们所有人都在进行人生的‘约束优化’（constrained optimization），试图在事业、孩子、关系等要素的基础上把自己的效用最大化，竭尽全力去合理分配自己的时间资源。由于资源的稀缺，没有人能‘拥有一切’。如果非要有人这么说，那么他很可能是在撒谎。”[1]

“拥有一切”最多被看成是一个神话。就像很多神话一样，它可以传递出有警示作用的讯息。想想伊卡洛斯（Icarus）的故事，他戴着人造的翅膀飞上高空。父亲警告过他不要飞得离太阳过近，但伊卡洛斯没有听从这个建议，甚至飞得越来越高。当他的翅膀渐渐融化，他又重重地跌落地面。一个人同时追求职业和个人生活上的成就，从某种意义上讲，这当然值得尊敬。女性应该学习伊卡洛斯为自己设定高目标，但要记住，现实是存在局限性的。

与其思考“我们是否能拥有一切”，不如去问一个更实际的问题：“我们能做到一切吗？”答案显然是不能。每个人总是在不断做出选择，比如：事业和家庭，运动与放松，与别人相处的时间以及给自己独处的时间。为人父母就意味着每天都要在时间上做出调整、妥协和牺牲。对大多数人来说，这样的牺牲和辛劳并不是一种选择，而是必须做的事情。在美国，65%有孩子的家庭中，父母双方都在外工作，因为养家糊口基本上要依赖两人共同的收入，[2]让一个人来挣钱养家比从前困难得多。美国有孩子的家庭中，30%都是单亲家庭，而这其中有85%的单亲家庭由女性独自承担养家的责任。[3]在中国，单亲家庭中约有57%面临着严峻的经济问题，其中大多数也是单亲母亲家庭。[4]

在外工作的女性总是不得不面对这些挑战。演员蒂娜·菲曾注意到，当她与已是两个孩子的父亲、男主角史蒂夫·卡雷尔在宣传电影《约会之夜》（Date Night）时，记者会特别关心她如何平衡生活与工作，却从来不会向男主角提这个问题。她在《天后外传》（Bosspants）中写道：“对于一个女人来说，最粗鲁的问题是什么？是‘你今年多大了’，还是‘你体重多少’？都不是。最烂的问题是：‘你是怎么兼顾所有事情的？’人们总是在问我这个问题，而且目光里还有谴责的意思。‘其实你搞得一团糟，不是

吗？’他们已经用眼神这样说了。”[5]

真是一针见血。全职妈妈和全职爸爸都要辛苦地履行很多责任，但女性还不得不忍受粗鲁的问题和谴责的目光，被人们提醒自己在工作和孩子身上的投入都在打折扣。和我一样，我认识的大多数女性都有一份很好的工作，她们也经常担心自己不称职。我们会拿自己工作上的努力程度和同事（常常是男性）作对比，而他们所做的家务却比我们要少得多；然后我们又拿自己在家里的努力程度与那些全职妈妈们作对比。旁观者的议论让我们感觉自己在挣扎应对的同时还在滑向失败，这简直就是雪上加霜。

试图做到一切还期待做得超级完美，这必然导致希望落空。完美主义是我们的大敌。格洛丽亚·斯泰纳姆的话很贴切：“你不可能做到一切。没有人能做两份全职工作，不仅把孩子照看得很好、一天三餐都下厨，还可以在凌晨享受性高潮……女性运动反对的就是‘女超人’。”[6]

美国康奈尔医学院的院长劳丽·格林奇博士（Laurie Glimcher）认为，在养育孩子的同时追求事业，关键要学会自己应该在哪方面集中注意力。“我们得决定哪些事重要、哪些事不重要，并且在那些真正重要的事情上力求完美。”她得出的结论是：科学数据必须完美，但评论意见和其他琐碎的行政事务能做到95%就够好的了。格林奇博士还说，在合理的时间下班是自己首要考虑的事，而且到家之后绝不能为了衣服是否叠好或橱柜是否打理整洁而焦虑。她提醒我们说：“你不能过度地迷恋那些不重要的事情。”[7]

还没做母亲时，我曾在帕洛阿尔托当地一家企业集团的女性论坛上发言。一位有两个孩子的执行官被问到她如何平衡事业和家庭时（这是个避不开的问题），她回答说：“我可能不应该公开承认这一点……”随后就向大家坦白，她让孩子们穿着校服睡觉，这样早上就能省出宝贵的15分钟。当时我心里想的是：噢，她的确不应该说出这件事。

当了母亲以后，我才觉得这个女人简直是个天才。一个人的时间和耐心总是有限的。我虽不至于让孩子们穿着校服睡觉，但很多个清晨我真希望头天晚上自己真能这么做。即使我规划得再好，也不能完全准备好去应对为人父母带来的各种挑战。事后想想，我很感激这个女人的坦率。秉着和她一样的坦率精神，我可能也不应该公开承认下面的事情。

去年，我带着孩子们出差去参加一次商业会议，参会的还有硅谷的其他人员，包括易趣网（eBay）首席执行官约翰·多纳霍（John Donahoe）。他很好心地邀请我一同乘易趣的专机。航班延误了几个小时，我最主要的任务就是吸引孩子们的注意力，不让他们打扰到其他成年乘客。通过让他们不停地看电视、吃零食，我顺利地渡过了几个小时的难关。随后当飞机终

于起飞时，我女儿开始挠自己的头。“妈妈，我的头痒！”因为头上戴着耳机（还得让她继续看电视），她叫得挺大声。我没多想什么，直到她挠得越来越厉害，叫声越来越大。我让她声音小一点，检查完她的头皮，我发现了一些白白的小东西。我很肯定是虱子。这架商务机里就我带着小孩子，而现在我女儿身上有虱子。接下来这一路我陷入了无尽的恐慌。我想方设法把她和别人隔离开，让她小声说话，不让她抓头，同时上网疯狂搜索治疗虱子的方法。飞机着陆以后，每个人都坐上了出租车陆续去往开会的酒店。我让他们先走，因为我需要“拿点儿东西”。我冲到最近的药店，医师证实了我的判断。幸运的是，在飞机上我成功地避免了任何人和我女儿有直接接触，所以虱子没有扩散，我也就不用尴尬地请其他人察看自己头上有没有虱子。我抓起有治疗效果的洗发水，一晚上都在房间里给女儿和她哥哥洗头。当晚，我没去参加会议的开场晚宴，有人问起时，我回答说孩子们太累了。说实话，我也很累。而且，就算我想尽办法避免被传染上虱子，我也还是挠了几天的头。

当你做父母时，真的没办法控制住所有的变量。那些善于提前规划、努力进取获得成功的女性，她们在成为母亲后通常很难接受生活突如其来的混乱。心理学家詹妮弗·斯图尔特（Jeniffer Stuart）研究了一群耶鲁女毕业生工作后的生活状况，得出结论说，对于这样的女性，“既要事业又要做母亲，尤其容易导致焦虑和压力。由于她们对工作和家庭都有完美主义倾向，所以面临的风险非常高。而且一旦达不到理想状态，她们很可能会彻底地往后退——从职场完全回到家庭，或是截然相反”。[8]

脸谱网的很多海报标语我都很喜欢，其中有一幅海报上印刷着大大的红色字母：“完成，好过完美。”我已经以此为座右铭，终于对不能达到的完美目标选择了放手。追求完美，最好的结果便是心生挫败感，最糟的结果则是完全麻木。1996年诺拉·埃夫龙（Nora Ephron）在威尔斯利学院毕业典礼上作演讲，当她谈及同时拥有事业和家庭的女性时，她提出了一个我极其赞同的建议。她说：“生活总会有点儿乱，但接受这样的混乱吧；生活还会有点儿复杂，在复杂里苦中作乐吧。事情绝对超乎你的想象，有惊喜是好事，不要害怕，你随时都可以改变主意。看看我，我已经有4份职业和3个丈夫了。”[9]

我相当幸运，因为事业初期就已经有人提醒过我，要面面俱到是个非常危险的想法。1994年我在麦肯锡公司实习时，拉里·卡纳里克（Larry Kanarek）是麦肯锡公司华盛顿办事处的主管。有一天，卡纳里克召集了所有人，跟大家解释说因为他是办事处负责人，所以员工辞职的时候都会去找他。时间长了，他就注意到，人们辞职只有一个原因：他们都感到筋疲力尽，厌倦了无尽的工作和出差。卡纳里克说，他很理解这样的抱怨，但他不能理解的是，其实每个辞职者都还没主动休过假。直到离职那天，

他们才发现公司要求的事情他们都已经完成，而且自己的确做得太多了。

卡纳里克诚恳地请求我们更好地管理自己的事业。他说，麦肯锡对我们时间的要求是无止境的，所以工作的决定权其实在我们自己手里，我们有责任划定界限。我们需要决定一天中工作多长时间，一个月出差几个晚上。如果工作成绩不尽如人意，我们也会知道自己已经尽了力。但有违直觉的是，在工作上不断取得成功，则需要尝试着不要去完成公司交代给我们的每一项事情。为生活和事业腾出空间的最好方法，就是有意识地做出选择，并设定好界限，然后严格地遵从这些界限。

我在谷歌的头4年里，每天都会从早上7点工作到晚上7点。当时我负责管理全球的运营团队，认为自己尽可能地亲力亲为非常重要。没人要求我工作这么长时间，一如许多硅谷的公司，谷歌不是那种给员工规定固定上班时间的公司。然而，那时谷歌的文化还是很鼓励废寝忘食地工作的。儿子出生时，我想休3个月产假，又担心休完产假我的工作岗位就没了。生孩子之前，所有的事都让我感觉不轻松。谷歌正在快速成长，公司结构常常会重新调整，我管理着公司最大的团队。同事们常常建议重新调整团队结构，这就意味着他们将做得更多，而我会做得更少。还有几个月就到预产期时，有些同事（都是男人）愈发努力，主动要求在我离开期间“代理我的工作”；有些人甚至跟老板提到，我可能不会回来工作了，所以有必要开始着手让大家分担我的职责。

我试着采纳拉里·卡纳里克的建议，为自己设定界限。我决定把精力集中在母亲这个新的角色上。我下定决心要真正地放松，甚至还公开地表明这个决心——这是个策略，可以提高它的可信度，从而促使我更坚定地执行这项决定。我宣布，我要完完全全地休假3个月。

可是没人相信我。我的一些同事还互相打赌，猜生完孩子后我能坚持多长时间不查邮件——没有一个人下注选择“一周以上”。要不是他们比我还了解我自己，这种做法肯定会惹恼我。生完孩子当天，一回到病房我就开始上网查看邮件了。

随后的3个月，我根本就不可能对工作完全撒手不管。我总是在查看邮箱，在起居室里开电话会议，这期间还可能要给孩子喂奶，一些人很可能会因此崩溃。我试过在儿子睡觉的时候开会，但小孩子可不会乖乖地遵从你的时间安排。重要的会议我会带着孩子去办公室开。尽管我和儿子也一起度过了一些美好的时光，但回忆起来，那段产假休得并不开心。每个人都知道我没有信守最初的承诺，比这还糟糕的是，我心里也很清楚这一点，我正在损害自己的威信。

3个月后，我所谓的产假结束了，我又回到了我热爱的工作岗位上。但当

我把车倒出车库，正要去办公室开始回归工作的第一天时，胸口突然出现了一种重压感，接着眼泪就顺着脸颊流下来。虽然“休假”期间我一直在工作，但那时儿子基本上一直都在我身边。而回到办公室则意味着我和他在一起的时间会急剧减少。如果我还是和从前一样每天工作12个小时，就得在他醒来时离家、在他睡着时到家。若要保证陪孩子的时间，我就必须调整工作时间，而且要坚持下去。

从此，我开始早上9点到公司，下午5点30分离开公司。这样的时间调整让我可以在上班前、下班后及时地给孩子喂奶，然后再哄他睡觉。我很担心我全新的出勤记录会损害我的公信力，甚至让我丢了这份工作。为了弥补这一点，我不得不在早上5点就开始查收邮件。是的，孩子醒来之前我就起床了；每天晚上孩子入睡后，我会再回到电脑前继续当天的工作。我竭尽全力不让大多数人知道我的新时间表。我的天才助理卡米尔出了个绝妙的主意，建议我每天的第一个会议和最后一个会议都在其他办公楼进行，这样可以让我实际到达和离开办公楼时不至于太招摇。如果必须从我的办公室直接下班，我就会先在大厅里观察停车场，瞅准没人的时候才会冲出去发动我的车。（鉴于我的做法非常笨拙，大家都应该松口气，还好我只是为财政部而不是中情局工作过。）

回想起来，我发现这种顾虑源自内心的不安全感。谷歌是一家锐意进取、竞争激烈的公司，但它的创业文化也非常支持员工兼顾事业与家庭——这种立场显然源自高层管理者。卡纳里克和谢尔盖参加我宝宝的洗礼仪式时，各自送了我一个礼物——1小时“特许状”，让我方便照顾宝宝。（我从没用过“特许状”，如果真有这样的东西，就像和巴菲特共进午餐那样，我绝对拿它来做慈善拍卖了。）苏珊·沃西基有4个孩子，她是谷歌资历最老、最重要的员工之一。她会在保姆生病时把孩子带到办公室。我的老板奥米德以及团队中的资深高管戴维·费希尔，都对此表示了坚定的支持，他们也没有让别人接管我那部分工作。

渐渐地，我开始明白，我的工作并不真的需要让我每天都花整整12个小时待在办公室。我开始更加高效地工作：只有在参加或主持必要的会议时，我的注意力才会更加集中；在离开家的每一分钟，我都坚定地把自己的工作效率提升至最高水平。我开始留意那些以我为中心的工作时间，也取消了不必要的会议来保证这些重要的时间段。我试着只关注那些真正重要的事情。作为我的座右铭之一，我也坚信：“完成，好过完美。”完成，说明这件事虽然有挑战性，但结果证明它是能够实现的，也常常让人如释重负。因此，当我第二次休产假时，我不仅彻底放松了（在大多数时间里），而且真的非常享受和两个孩子在一起的时光。

我的弟媳埃米是位医生，她也在心态上经历了几乎和我同样的变化。“当生完第一个孩子，我每天工作12个小时，还试着在上班的时候用抽乳

器。”她告诉我，“我想在家里利用有限的时间和孩子建立起联系，所以好些时候我都在晚上一个人照顾她。我认为别人也都期待我这么做——工作是老板的要求，在家陪护是我女儿的要求。但说实话，我完全是在折磨自己。”生第二个孩子时，她做了些调整。“我休了3个月的假，用我自己的方式、根据自己的条件重新处理工作。尽管之前有担心，但我的声誉和效率并没受到一点儿影响。”

我深深地理解那种担心别人认为自己是把家庭凌驾在事业之上的女强人的心理。任何一位母亲都希望别人认为，她们对家庭的投入远大于对工作的投入，结果出于一种补偿心理，导致她们的工作也过了头。即使在那些对工作时间要求并不严格或是非常灵活的公司，女性也担心减少工作时间会危及事业前景。[10]而且，这个问题并不只是出于她们的感觉。灵活工作时间政策下的员工常常会在薪酬上付出代价，而且会被认为不如其他人热爱工作。[11]对于职场里的母亲们来说，这种代价会更大。[12]情况需要改变，尤其已有证据表明，在某些情况下在家办公更有效率。[13]

我们很难判断工作中有哪些条件是真正必要的。这些情况很难分辨，也很难设定界限。埃米告诉我，有一次她参加一个内科医生的团体会议晚宴，同行的同事中有一位几周前刚生完孩子。晚宴进行了差不多2个小时，这位新妈妈看上去很不自在，不停地翻看自己的手机。出于同为母亲的敏感，埃米悄声问她：“你是不是得回去喂奶了？”她不好意思地承认她已经把孩子和自己的母亲都带过来了，而且她母亲刚发短信给她说孩子要吃奶。埃米让她马上赶过去照看孩子。这位新妈妈刚走，她的导师、一位年长些的男医生就说自己根本不知道她把孩子也带来了，他要是知道的话，一定会同意她早点儿离开。在我看来，她这样折腾自己实在没必要。在这种情况下，我不建议女人们“往桌前坐”。

科技进步也在改变着严格按照工作时间办公的传统，很多时候我们可以通过网络实现即时办公及远程办公。尽管很少有公司能够提供像谷歌和脸谱网这样灵活的工作制度，但一些行业也开始往这个方向发展。不幸的是，通过观察出勤次数而非工作结果来判断工作业绩的传统做法还在持续着。所以，许多员工更关注自己在办公室里待了多长时间，而不是如何尽可能高效地达成工作目标。如果把焦点转移到工作结果上，就会让员工个人受益，公司的运行效率也会更高、更有竞争力。[14]

美国前国务卿科林·鲍威尔将军在他的新书中说，他脑子里的领导者形象不是一个成天泡在办公室、不顾自己行为对员工影响的“忙个不停的怪物”。他解释说，“在我做过的所有的高管工作中，我都试着创造一种倡导专业精神、高标准严要求的氛围。当必须完成一项工作时，我会期待我的部下鼓足了干劲儿工作。如果不是当天必须完成的，我就希望他们能正常工作，正常上下班，回家陪孩子们玩耍，享受和家人、朋友在一起的时光。

有空的时候读一本小说，整理一下自己的思绪，做做白日梦，让自己劳逸结合。我希望员工在工作之外拥有自己的生活，我给他们薪水是基于他们的工作质量，而不是工作时间。所以，我创造的这种工作氛围通常会取得最好的工作业绩。”[15]

工作时间的延长影响了许多美国人的生活。[16] 2009年与1979年相比，中等收入水平的员工每周的工作时间多出8.5个小时。[17]这种增长趋势在专业人士和中高层管理人员（特别是男性）身上尤其明显。[18]对企业界高收入专业人士的调查发现，62%的人每周工作超过50个小时，10%的人每周工作超过80个小时。[19]欧洲各国则没有出现这种趋势，因为限制工作时间的国家政策已经得到了落实。[20]

科学技术虽然能把我们从实际的办公室中解放出来，但也相对延长了工作时间。2012年一项对职业人士的调查显示，80%的调查对象在离开办公室后还会继续工作，38%的调查对象在餐桌上查收电子邮件，69%的调查对象上床前一定要再看看收件箱。[21]

我母亲认为，我这一代人正因为这种无休止的工作时间而备受折磨。在我的童年，一份全职工作意味着每周工作40个小时——从周一到周五，朝九晚五。她总是跟我这样说：“你们这代人压力太大了，这不是正常的生活状态。”但对很多人来说，这就是生活的常态。

属于我们这个时代的生活常态，意味着白天的时间总是不够用。多年来，我想方设法解决这个问题，比如克扣睡眠时间——这是最常用却常常导致低效的一种方式。发现这种方式不可行，部分是出于我对孩子的观察，我看到他们会因缺觉几个小时就哭闹个不停。事实证明，成年人也没什么不同。每天只睡4~5个小时对大脑的损害，就好比超标的血液酒精含量对驾驶者的损害。[22]缺少睡眠会导致焦虑、易怒和思维混乱。如果时光能倒流，让我对那些年的生活做一个改变，我会强迫自己多睡会儿。

不仅是上班族的父母觉得白天时间不够用，即便没有孩子的人也会工作过度，或许程度更严重。当我还在商学院读书的时候，参加过一个咨询行业的女性座谈小组。3个组员里有两个已婚有孩子，一个单身没孩子。两个已婚女人谈起平衡生活多么困难，单身女人突然插话说，她烦恼的是人们从没认真想过，她自己也有生活。她觉得已婚的同事总是赶回家和家人相聚，却把她留下加班。她争辩道：“同事们应该理解，我晚上要去参加一个派对，这和他们去看孩子的球赛一样合情合理。因为只有参加派对，我才有可能真正遇到某个人，组建一个家庭，在某一天去看我孩子的球赛！”我常常讲这个故事，确保单身的员工知道，他们完全有理由享受充实的个人生活。

当我考虑离开谷歌去脸谱网时，关于事业和家庭的平衡的问题又冒出来了。我在谷歌待了6年半，各个部门都有强有力的领导者。谷歌已经有20 000多名员工，业务流程也非常顺利，我基本上每天晚上都能回家和孩子们一起吃晚餐。另一方面，脸谱网当时只有550名员工，是个刚创立不久的公司。晚间会议和通宵的编程成了企业文化的一部分，并被员工广为接受。我担心的是，接受一份新工作会破坏我好不容易实现的“生活——工作”平衡状态。戴夫当时是一家风险投资公司的入驻企业家（EIR，entrepreneur-in-residence），所以他基本能够控制自己的日程安排，这真是帮了大忙。他安慰我说，他会在家多负担一些，为了这个家他愿意和我一起努力。

刚到脸谱网的头6个月，我的工作相当辛苦，我知道我应该说“具有挑战性”，但“辛苦”更符合事实。公司里很多人都会学扎克伯格像夜猫子一样工作。如果我安排和某人在早上9点开会，那个人很可能不会出现，因为他会以为我说的是晚上9点。大家都在公司时，我也需要在公司，我担心下班太早会让我看起来过于特殊甚至是倚老卖老。我一次又一次地错过和孩子们共进晚餐的机会。戴夫告诉我他在家陪孩子，他们都很好。但我的感觉并不好。

我回忆起此前在麦肯锡听到拉里·卡纳里克所说的那些话，突然意识到如果我再不对这种状况加以控制，就无法把这份新工作坚持做下去。我会因为见不到家人而懊悔，很有可能还没等到休假就决定辞职。我开始强迫自己在每天下午5点半离开公司。虽然我身体里每一处好强、进取的细胞都在尖叫，让我留下来，但除非是有特别重要的会议，否则我都会毅然地准时走出办公室。一旦这样做了，我就发现其实我能做到。我不是宣称我一周只能工作40个小时，我也从来没这样说过。在谷歌时，我的工作地点基本在加利福尼亚，但在脸谱网则常常需要出差。所以不出差的时候，我都会按时下班赶回家陪孩子们吃晚餐。

因此，我每天都设法在工作和家庭之间实现平衡。实际上，我认识的每个女人也都是这样，而且我比起她们中的大多数要幸运得多。我拥有很好的资源：我的丈夫，一个“真正的人生搭档”，他有能力帮助我，还能对我的时间安排提出很好的建议和意见。我还有个好妹妹，她就住在附近，很乐意帮我照看孩子。正巧她还是个儿科医生，所以我的孩子不仅能得到家人的关爱，在健康方面也有专业的保障。不是所有人都和家人很亲近，不管是在地理上还是感情上。幸运的是，我的家人能够互相依赖，为彼此提供这样的支持。

如果说这个时代的工作形成了一种新的常态，那么家庭也一样。正如人们预期工作时间在大幅增长一样，人们预期母亲在孩子身上投入的时间也在增加。1975年，全职母亲平均每周花11个小时在家照顾孩子（包括日常

照料以及培养孩子能力的各种活动，比如阅读和专注力游戏等），在外工作的母亲在这方面花费的时间是6个小时；今天，全职母亲平均每周在同样的事情上要花17个小时，而上班族母亲则要花11个小时左右。这就意味着今天的上班族母亲在孩子身上投入的时间和1975年的全职母亲一样多。[23]

我记得当自己还是个孩子时，母亲总在身边，但她不会总是围着我转，我和弟弟妹妹也没有密密麻麻的活动时间表。我们三人每天都会骑着自行车四处乱转，没有成年人的管束。我们的父母有时候会看看我们的作业，但很少会在我们做作业时守在旁边。今天，一个“好妈妈”总是围绕在孩子身边，对孩子关怀得无微不至。社会学家称这种新现象为“强度母职”（intensive mothering），这种现象从文化上强调女性应该花大量的时间和孩子在一起。[24]由于上班族母亲被认为有悖于现在这种高强度的标准，所以现代女性看上去好像活得很失败，就算我们陪孩子的时间与母亲以前陪我们的时间一样长。

当我开车送孩子上学，看到有其他母亲留在学校做义工时，我很担心由于我不能整天陪着他们，会导致他们的成绩每况愈下。翔实的研究数据帮了我大忙：多项研究表明，社会给女性施加了种种压力，比如她们应该待在家里、做“对孩子们最好的事”，但这么做其实是基于情感因素，而非事实依据。

1991年，由美国国家儿童健康和人类发展协会（National Institute of Child Health and Human Development）主办的早期儿童护理研究网（Early Child Care Research Network），发起了一项范围非常广泛的研究，按时间记录儿童看护与儿童发展之间的关系，尤其对比了由母亲专职照顾与一般看护的结果。此研究网有30多个研究儿童发展的专家，他们来自美国的各大高校，花了18个月对研究进行构思设计，之后对1 000多名儿童进行了为期15年的跟踪研究，其结果已经发表为若干篇论文。[25]2006年发表的一篇成果汇总报告说：“由母亲专职照料的孩子和那些由母亲和其他人同时照料的孩子在个体发展上并无不同”。[26]他们在认知水平、语言表达、社交能力、建立和维护人际关系以及母子感情方面都没有什么差距。[27]父母的行为因素，包括责任心强、积极乐观的父亲，主张“孩子自主行动”的母亲，以及较高的父母婚姻感情亲密度，这些因素对孩子的影响比任何形式的看护照料要多出2~3倍。[28]其中一项发现更值得细究：“母亲的照料与孩子的发展并无关联，因此，母亲们没有理由认为自己选择工作就会对孩子不利”。[29]

孩子的成长需要父母的参与、关爱、照料、陪伴以及注意力的倾注，但上班族父母也完全能够给予孩子一个充满爱与安全感的童年。有些数据甚至表明，父母都是上班族，对孩子尤其是女孩的成长是有益的。[30]

尽管我掌握着这些数据，也很清楚我的事业没有危及孩子，但有时候我还是会对自己的选择感到焦虑。我的一个朋友也有同样的感觉，所以她和心理医生进行了讨论，并与我分享了以下心得："心理医生告诉我，当我开始因为不在孩子身边而感到焦虑时，这种分离焦虑感事实上更多地源自母亲而非孩子。我们谈论这件事貌似是孩子的问题，但实际上这主要与母亲有关。"

我总是想抽出更多时间与孩子们相处。由于工作原因，我曾错过了很多生活中的点点滴滴，比如没能如约带他们去看医生，没能参加他们的家长会，甚至在他们生病的时候也会出差。我曾问一位孩子同学的母亲，是否认识一年级的其他孩子，心想她应该能说出一两个名字吧。结果她用20分钟告诉我班上每个孩子的名字，并描述他们的父母、兄弟姐妹，以及他们各自的兴趣爱好。她怎么可能把这些全记住？我对此一无所知，这是不是说明我是个糟糕的母亲？而且，我为什么会为此烦恼？

对于最后一个问题，我知道答案。烦恼的原因在于我对自己的选择也并不完全满意。还是那一年，我有一次送孩子上学。他穿着最喜欢的蓝色T恤，刚一下车，那位无所不知的母亲就说："今天是圣帕特里克节，他应该穿绿色的衣服。"噢，谁记得今天是圣帕特里克节？然后我心里想，我真是个糟糕的妈妈。

对母亲来说，控制负罪感和时间管理一样重要。当我休完产假回去工作时，其他上班族妈妈都告诉我要有心理准备，因为有一天我儿子可能会哭着要保姆而不是妈妈。果不其然，当他11个多月大，能在自己房间的地板上爬来爬去，有一次被玩具绊倒了，他大哭着向保姆而不是我伸出小手。我的心都碎了，但戴夫认为这是个好兆头，他的理由是，在儿子的生活中我们是核心人物，但对照顾他的人形成一种依恋感则有利于他的成长。我理解他的逻辑，尤其是现在，但当时我真是难过得要死。

直到今天，我还是会计较有多长时间没陪孩子们，一旦错过和他们吃晚餐或是没能在晚上陪伴他们，我都会感到难过。真的一定要出这趟差吗？这次演讲对脸谱网真有那么重要？这次会议到底有没有必要？戴夫远没有像我这样焦虑，他认为我们能经常回家吃晚饭就已经做得很好了。和他的同辈人相比，戴夫是个相当顾家的父亲；而我和同辈人相比，我不在孩子们身边的时候会更多一些。一项对双薪家庭父母的深度访谈揭示了类似的结果：母亲常常会因为工作对家庭的影响倍感自责，但父亲通常不会。[31]正如白宫计划（White House Project）的创始人玛丽·威尔逊（Marie Wilson）所提到的："如果有人能找到一个没有负罪感的女人，那么我就能向你证明其实她是个男人。"[32]

我习惯于花时间去想自己没做到什么，和很多人一样，我擅长自虐。即使

我可以得到很多支持，但有时候仍觉得事情多得分身乏术。当我不再那么关注冲突和妥协，而更关注手头的工作时，我就会镇定下来，而且还颇感满足。我喜欢我的工作，也喜欢那些既有才干又有趣的同事们。当然，我也喜欢和孩子们待在一起。对我来说特别棒的一天应该是这样的：从鸡飞狗跳的办公室冲回去和家人吃顿晚餐，然后躺在摇摇椅上，让孩子们爬到我腿上。我们一起摇着、一起读书，这算是他们一天当中最安静（好吧，也不是每次都那么安静）、最快乐的时刻。之后，他们不情愿地上床睡觉，而我也不情愿地（好吧，是一路小跑地）坐回我的电脑前。

当我的两个世界相撞时，也挺有意思的。有那么一段时间，马克·扎克伯格会在每周一晚上要求大家召开战略会议，这样我就没法回去吃晚饭，所以会带孩子们来我的办公室。脸谱网对员工家属的友好令人惊讶，对孩子们来说就像到了天堂：进屋就有比萨吃，糖果取之不尽，而且工程师们也很乐意和这些小访客分享一大堆乐高玩具。我很高兴孩子能和同事们结缘。扎克伯格一度教我儿子怎样击剑，他们有时候还会拿着仿制的宝剑进行练习，那场景很有意思。

我从没说过自己能每时每刻都保持平和的心态，或是完全集中注意力，我远远没有做到这一点。但每次我都会先提醒自己，世上没有完人，之后再确定在家里和在公司时最重要的工作是什么，于是心情就会好很多，工作效率也会更高，很可能还是个更好的母亲。斯坦福大学的教授詹妮弗·阿克尔（Jennifer Aaker）的研究显示，设定一个可达到的目标是幸福的关键。[33]我们需要追求的不是完美，而是要以可持续、可实现的计划为目标。我们需要问的不是“我能做到一切吗”，而是“我能不能做到那些对我和家人来说最重要的事”——这么做的目的就是让孩子们快乐、健康地成长；而且，在圣帕特里克节穿不穿绿色衣服都是无关紧要的。

如果我必须为成功下个定义，那就是：成功，是为自己做出最好的选择，并且接受它们。记者玛丽·柯蒂斯（Mary Curtis）在《华盛顿邮报》中指出，为任何人所能提供的最好建议就是：“女人和男人都要放下负罪感，即使时间在一分一秒地流逝。其中的奥秘就在于没什么奥秘——带着你已拥有的，尽可能地去努力。”[34]

2010年12月，我和帕特·米切尔站在一起，等着上台做我的TED演讲。前一天，我送女儿上学时，告诉她我要去东海岸出差，所以晚上不能陪她了。她抱着我的腿，央求我不要走。我脑子里一直抹不掉这个画面，最后一刻我问帕特能不能把这一段加进演讲。“当然可以，一定要讲。”帕特说，“其他女人也有这种经历，你坦白地分享你遇到的困难，对她们来说是种帮助。”

我深吸一口气，走上讲台，真诚地与大家分享自己的故事。我向在场的所

有人（包括网上的观众）宣布，我根本不能做到一切。帕特说得对：接受这个现实，并和其他人分享自己的经历，那种感觉真是太好了。

LEAN IN

第10章

让我们开始讨论吧

有时候我想知道，如果没被贴上女性标签，我的生活会是怎样。我肯定不会醒来就想："作为脸谱网的女性首席运营官，今天我要做些什么？"别人提到我时常常这么说。尤其当人们讨论女飞行员、女工程师或是女赛车手时，"女"这个字眼都带着点惊讶的意味。但是，人们极少用同样的性别放大镜去观察专业世界里的男性。用谷歌搜索"脸谱网的男性首席执行官"，你将看到的是："没有你要找的结果"。

格洛丽亚·斯泰纳姆曾说过："名词和规范由位高权重者掌管，位卑言轻者只能拥有形容词。"[1]谁也不想被看作位卑言轻者，所以很多女性会拒绝性别认定，主张"我没把自己当女人看，我把自己看成小说家/运动员/专业人士/（此处请填空）"。她们做得很对。没有人希望自己的成就被看低，然而，这个世界总会提醒女性"你们是女人"，提醒女孩"你们是女孩"。

在升高中前的那个暑假，我曾在华盛顿为我的同乡、国会议员威廉·莱曼（William Lehman）做些打杂的工作，当时的白宫发言人是富有传奇色彩的马萨诸塞州议员蒂普·奥尼尔（Tip O'Neil）。莱曼议员承诺在暑假结束前介绍我认识奥尼尔。直到暑假的最后一天，他终于兑现了自己的诺言。在国会大厅里，他带我去见奥尼尔。我很紧张，但莱曼介绍我的方式非常贴心，让我心情放松了很多。他告诉奥尼尔，整个暑假我都工作得非常努力。奥尼尔看着我，拍拍我的头，又转身对莱曼说道："她很漂亮。"随后看着我，只问了一个问题："你在啦啦队吧？"

我顿时呆住了。现在回想起来，我明白他说这话是想称赞我，但就在那一刻，我感到自己被轻视了。我希望自己的工作得到认可，于是辩解道："不是，我学这么多可不是为了做这个。"然后我突然感到一阵恐惧，毕竟对面站着的是有望成为总统的第三号人选。但似乎没人注意到我鲁莽笨拙的回答，奥尼尔只是拍了拍我的头——又拍！然后走开了，莱曼则在一旁满脸堆笑。

即使在当时还很年轻的我看来，这种性别歧视也已经很老套了。奥尼尔出生于1912年。8年后，美国女性获得了选举权。我在国会大厅见他时，社会已经发生了很大的变化。显而易见的是，男人能做的事女人也能做。我小时候就听说过很多杰出女性的事例，例如以色列的果尔达·梅厄（Golda Meir），蒙代尔的竞选伙伴杰拉尔丁·费拉罗（Geraldine Ferraro），时任美国最高法院的法官桑德拉·戴·奥康纳（Sandra Day O'Connor），飞上太空的莎莉·赖德（Sally Ride）。

正是这些进步让我在进入大学时就相信，20世纪六七十年代的妇女运动者已经为我们这代人完成了实现平等最困难的那部分工作。不过，如果有人

叫我女权主义者，我马上就会纠正对方。根据社会学家玛丽安娜·库柏（Marianne Cooper）的研究，这种反应直到今天也是相当常见的。她在2011年的一篇文章《新F字》（The New F-word）里，提到一位大学英语教授米歇尔·埃兰在女权主义研究课程上发现的一个奇怪现象：即使她的学生们对性别平等问题非常感兴趣，每堂课都不缺席，但极少有人在用“女权主义”这个词时会“觉得自在”，而且“认为自己是女权主义者的人就更少了”。正如埃兰教授所注意到的：“被称为女权主义者，给人的感觉就像是被别人取了个讽刺的绰号。”[2]

这听上去像个笑话：有人选修了女权主义研究的课程，却为自己被叫作“女权主义者”而生气。但是，在大学期间我也接受了这个悖论。一方面，我创建了一个小组，鼓励更多的女生主修经济学和政府管理课程；另一方面，我又拒绝成为任何形式的女权主义者。我的大学校友们也没人认为自己是女权主义者。我必须很难过地承认，我们并没有听到周围存在着大量针对女性的反对声。[3]提起女权主义者，我们既有的印象就是一个主张烧掉胸罩、面若冰霜、仇视男人的女人。我们谁也不想效仿她，因为这样做有可能会找不到男朋友。我知道，这听上去很可怕——为了得到男性的注意和认可而拒绝女权主义，真是相当悲哀的讽刺。为了给自己辩护，我和我的朋友完全（也有点天真地）相信，这个世界不再需要女权主义者了。我们错误地认为，已经没有什么理由继续为之奋斗和争取了。

刚参加工作时，我仍然这么想。如果性别歧视还存在的话，我会证明它是错误的，我会尽职尽责把工作完成好。我当时并不知道忽视问题的存在就是一种传统的生存技能。在许多传统机构里，女性偶尔取得成功并不是因为她们敢于表达自己的意见，而是因为她们懂得如何融入环境，更通俗地讲，是因为她们已成为男性的“好哥们儿之一”。第一个进入商业世界的女性穿的是男性的套装、盘了10年发髻，因为她不想让任何人注意到她是女人。后来女性在穿着风格上渐渐放松了，但仍然会担心自己的外表太引人注意。我认识一位女性，她在一家刚创立的科技公司做工程师，每天上班前她都会拿掉耳环，这样同事们就不会注意到她（嘘……）不是一个男人。

在我事业的早期，很少有人会注意到我的性别（除了偶尔有客户想撮合我和他的儿子），男性化的职业套装不再流行，我既不会隐藏也不会强调自己的女性特征。我从来没遇到过一位女性顶头上司——工作这么多年来一直都没有。我周围当然有许多能力很强的女人，但我没有机会近距离观察她们怎么在日常生活中处理这些问题。我从来没有受邀参加一个讨论性别问题的会议，也想不起来有什么特别针对女性的项目。一切都看起来都很好，我们努力地适应环境，没有理由让别人注意到自己。

尽管人们不会公开地讨论性别问题，但实际上它一直潜伏在我们身边。我

看到社会对女性各种各样的态度，并注意到，对职员的判断常常不是基于相对客观的工作表现，而是基于他们在多大程度上能融入公司这种更为主观的标准。麦肯锡的夏季员工的出游活动总是深海捕鱼，大多数公司的年会也是啜着威士忌、叼着雪茄，我不得不百般努力才能通过这种“适应”测试。有天晚上，受男同事怂恿，我试着吸了口雪茄——好哥们儿嘛。结果，我被烟呛到有些恶心，好几天都不想闻到雪茄的气味。如果这也算作适应测试的话，我扛过来了。

其他人似乎也意识到我其实不是什么“哥们儿”。1999年，当我被任命为美国财政部首席幕僚时，有人对我说：“看来做女人也是有好处的。”这让我极为愤怒。他们这么说倒不见得是出于恶意，但明显话中有话：他们认为我并不是凭真本事得到这份工作的。我也明白，既然有人当面指出我的“优势”，那么在背后很可能还会有更多的闲言碎语。我可以最后再解释一次，我承认财政部确实没有什么针对女性的平权行动。我可以自信地说，和之前担任这个职务的男性相比，我的资历也是够格的。要是时间足够的话，我还可以再历数一下几百年来人们对女性的歧视，甚至可以为此抽这些人一耳光。

这是个不可能赢的局面，我不能不接受自己是个女人的事实。而且，为自己辩护只会让我显得喜欢反驳别人。我的直觉以及别人传递出的信号都在提醒我，为了这个问题争论，只会让自己看起来更像一个观点尖锐的女权主义者。我不希望这样，我也担心指出职场女性面临的种种不利，会被误读成要求给女性以特殊待遇。所以，我忽视了这些议论，只是低下头，努力地工作。

时间一年年地过去，我开始发现我周围的女性朋友和女同事正在慢慢退出职场。有些人是自己选择离开的；有些人是出于绝望和沮丧而被迫离开那些工作时间不容变通的公司，回到缺乏伴侣理解与支持的家里；还有些人留在职场，但收敛了自己的事业心，不再想走得更远、更高。我亲眼看着我们这一代的女性领导者的前景正在变得黯淡。在谷歌工作了几年后，我意识到这个问题仍然存在，所以即使心里有些害怕，但我还是认为自己不能只顾着埋头苦干，而是应该站出来勇敢地表达内心的想法。

所幸我还有公司的支持。2005年，我与同事苏珊·沃西基和玛丽萨·迈耶发现，来谷歌工作园的访客们都是很有魅力的名人，而且大多数都是男性。作为回应，我们创立了“谷歌女性频道”（Women @ Google）。此时，才华横溢的格洛丽亚·斯泰纳姆、简·方达正准备组建女性媒体中心（Women’s Media Center），我们合作开展了一系列新活动。当我见到著名的前健美操教练简·方达时相当兴奋，期间我一直保持着收腹状态。就我对女权运动的了解，我猜想格洛丽亚·斯泰纳姆将会很有锋芒，事实证明的确如此。同时，她也非常有魅力，风趣幽默又待人温和，与我童年记忆里

那种冷冰冰的女权主义者的形象完全不同。

在创办了“谷歌女性频道”之后，格洛丽亚邀请我去纽约的女性媒体中心演讲，我毫不犹豫地答应了。在演讲前一天，我和负责谷歌出版团队的金·梅隆·斯科特一起去机场。斯科特是位经验丰富的作家，所以我想请她在这趟长途旅行中帮我起草演讲稿。在我处理完一大堆邮件时，已经差不多半夜了。正想要跟斯科特说讲稿的事情时，她已经睡着了。早在脸谱网大肆流行“谁睡就戳醒谁”之前，我已经在考虑给她一戳了，但我还是不忍心把她弄醒。我盯着空白的电脑屏幕，脑子里也一片空白。我从来没有公开地做过关于女性问题的演讲，一次也没有。没有演讲思路，也没有什么可以参考的资料，我绞尽脑汁，终于想到了第二天要说的内容。

第二天演讲一开始，我就说道，我们常常被要求融入公司环境和商业背景中，但我觉得这也许并不是正确的方式。男性和女性在行为上有很多差异，给别人造成的印象和感觉也多有不同。为了解决问题，女性必须谈论性别问题，同时还要注意方式方法，不能让大家认为我们是在哭喊着索取帮助、要求特殊待遇甚至是要打官司。那天我说了很多。演讲结束后我回到北加州，没再多想。

此后4年里，我针对女性专业群体做了两次关于职场女性的演讲，地点都在斯坦福大学。之后有一天，帕特·米切尔打电话告诉我，她要发起TED女性峰会，邀请我就社交媒体的主题做演讲。我告诉她我脑子里已经有另一个主题了，然后我们合作组织了一次演讲，主题是关于女性怎样才能在职场上取得成功（这次TED演讲后来被命名为“为什么我们的女性领导者那么少”）。我因此变得心情激动，但也很快意识到无人能分享这种激动：朋友和同事（不管男性还是女性）都警告我这次演讲会伤及我的事业，因为我立刻会被刻画为一个“女性首席运营官”，而不是一个真正的企业运营者。换句话说，这会让我成为“异类”。

我担心被他们说中了，TED演讲的内容肯定和我之前的演讲不同。尽管我面对的观众都可能是支持我的，但视频会传到网上，全世界每个人都能看到，都能对此进行评判。

在脸谱网内部，没什么人注意到我的这次TED演讲，那些看了视频的人回应也都很积极。但在脸谱网以外，批评声出现了。过去在财政部的一位同事打电话对我说，“别人”（当然，不是他自己）很好奇我为什么会讲女性问题而不是讲脸谱网。事实上我在脸谱网已经工作了两年半，做过很多次关于根据社交图谱重建市场的演讲，仅仅有一次是讲性别问题。甚至还有人问我：“你现在准备干这个了？”

当时我不知道该怎么回答，放在现在我会说：是的，我把“这个”当成我自

己的事，因为我们需要改变现状。默默地承受和适应，也许是前几代商界女性会做的事，在某些情况下这的确是最安全的方式，但这种策略对女性群体而言并不值得推广。相反，我们要发出自己的声音，扫除让女性退缩的障碍。

有关TED演讲的反馈告诉我，公开谈及这些问题能够促使变化的发生。之后，不断有女性在自己的同性朋友、同事、家人之间转发我演讲的视频，我开始收到全世界各地的女性发来的电子邮件和信件，她们想和我分享自己是如何鼓起勇气争取到更多机会、自信地往桌前坐的故事。

其中一封来自迪拜的一位咨询师萨宾·维兰尼的邮件让我印象深刻。她是公司300多人里唯一的女性。她在信中说，我所讲述的那位执行官之所以说不出女卫生间在哪里，很有可能是因为那家公司里根本就没有女卫生间。萨宾讲述了她开始负责项目的第一个星期，客户要带她的团队出去吃饭，但她无法参加，因为这家餐厅不允许女性进入。别提往桌前坐了，她连餐厅的门都进不了！公司里还有些男性对她公开表达敌意，另一些男性则对她视若无睹。但她没有放弃，也没有跳槽到一个对女性更友好的公司，而是决定向每个人证明女性也能成为出色的专业人士。最终，她赢得了同事们的认可，公司还专门为她建造了一个女卫生间。她给我发来一张照片，上面的她站在卫生间的门前，门上的标识简短有力："仅限女性"。

我很欣慰地看到，男性对这个视频的反应也很积极。约翰·霍普金斯医学院的约翰·普罗布斯克博士（John Probsco）告诉我，他发现在主动表达意见方面，女性的态度比男性更被动，所以他决定在课堂讨论时不再采用传统的举手问答方式。相反，他在提问时会保持男女生被叫到的比例一致。他很快就发现，女生实际上也知道答案，甚至回答得更出色。当他增加了女生的参与度时，也相应地改变了男女生的活跃度。

这类小激励技巧通过在关键时刻做出适当干预，促使人们以不同的方式采取行动，从而让他们产生重要的改变。[4]仅仅是公开地谈论行为模式，就会让潜意识行为成为有意识的行动。比如，谷歌有一个鼓励工程师毛遂自荐、争取升职的特别机制。公司发现男员工比女员工行动更积极，于是谷歌管理团队与女员工公开分享了这方面的数据，随后，女员工毛遂自荐的比例显著提高，几乎和男员工持平。

从TED演讲得到的反馈让我相信，我应该继续这样表达意见，而且还要鼓励别人这样做。我们需要打破僵局。交谈能够改变观念，观念能够改变行为，行为能够改变制度。

我知道这并不容易。职场女性，尤其是那些资历尚浅的女性，都担心提出男女平等的问题会让自己看起来很不专业，或是在谴责别人。我见过有女

性沮丧地抱怨自己在工作中不受重视或被轻视。当我问她们是否跟上司聊过这些问题时，她们几乎都会说："没有！我做不到！"她们太恐惧，害怕一旦说出来会让情况变得更糟，导致被处罚甚至被解雇。相比之下，忍受不公平似乎更安全。

要让男人主动提起这个问题则会更难。一位男性企业高管曾私下告诉我："公开地讨论性生活比提及性别问题要容易。"他没有公开讲过这个观点，但他的确是这么想的。沃达丰（Vodafone）电讯公司的首席执行官维托里奥·科劳（Vittorio Colao）告诉我，他把我的TED演讲视频拿给他的高管团队看了。他相信，有时候女性是自己选择往后退的；他也相信，让女性自己说出来比等着男性提出来更容易。他是有道理的。如果由一位男性来说这个问题，甚至只是善意地说"女性或许是自己在限制自己的选择"，那他完全是自找罪受。

闭口不谈这个问题肯定会适得其反，阻碍自我发展。我们需要交谈、倾听、争论、反驳、指导、学习和进步。由于大多数管理人员都是男性，我们还需要让他们能够自如地跟女性员工直接提出这些问题。当一位女性坐在房间一侧，男性领导应该招手示意让她坐到桌前，并解释这样做的原因，从而鼓励她下次一定要往桌前坐。

美国运通（American Express）公司的首席执行官肯·陈纳特（Ken Chenault）在这方面就是先行者。陈纳特在会议中曾公开承认，男性和女性都很有可能打断一位女性的讲话，也都很有可能把一位女性首先提出的想法归功于一位男性。当他观察到这些行为时，他会暂停会议并指出问题。由于高层的这种立场，员工的确能在这方面谨言慎行。当女同事说话被打断时，职位较低的女员工（或男员工）也能加以干预。她可以善意但坚定地对大家说："在我们继续之前，我想听听她（女性高管）对此有什么看法。"这种行为不仅能让高层女性受益，也能提高职位较低的女性员工的声望，为他人辩护能够展示她的自信、团队精神以及亲和力。

在脸谱网，我指导各部门经理鼓励女性谈论自己养育孩子的计划，同时帮助她们把握职场上的机会。我告诉男性经理，如果他们觉得不方便可以让我来说。不过，这种方法只是权宜之计，也没有前车之鉴。如果每个人都被允许在公开场合和办公室里自由地谈论这个话题，那就更好了。

还有一块很大的绊脚石是，许多人相信职场中奉行的是"一切看实力"的游戏规则，意思是我们只看个人而非群体的表现，而且导致结果不同的决定因素必然是实力而非性别。高层男性常常意识不到仅仅因为自己是男性而享受到的好处，这就让他们看不到作为女性所存在的弱势。低层女性也相信高层男性的地位来自于实力，所以她们努力遵从各种规则，努力工作以谋求发展，而不是对可能存在的性别偏见提出质疑、发表意见。结果，所

有人都一起在维护这种不公平的体制。

与此同时，我们还必须小心，不要把性别问题带入所有的讨论。我认识的一个男性首席执行官曾花了很大心力去雇用和晋升女员工。有一位女员工和他商议时，坚持认为自己的职位应该更高，而且认为自己之所以不被重视是由于身为女性。他听到这话不得不立刻反驳。她说的是实话，但在这种情况下，实话却略带夸张地变成了控诉。一旦她用这种方式来谈问题，首席执行官就别无选择，只好暂时中断原本友好的谈话。如果她能阐述一下自己对公司做出了怎样的贡献再要求晋职，结果也许会好很多。

直到今天，在工作场合提及性别问题，常常会让人们表现得很不自在，这导致许多机构都很努力地让人们对这些问题（尤其是性骚扰）变得更加敏感。尽管人力资源研讨会可以增强员工的自我保护意识、帮助维护员工的权益，但竖起法律大旗的同时也造成了某种阴影，很可能会对这类变革造成真正的障碍。目前，美国联邦政府和各个州都制定了相关法律，以保护员工不受歧视，但只强调雇主不能基于某些被保护特征，如性别、怀孕和年龄等做出人事决定。但是，公司方面常常会把这些规定执行得过了头，以致管理者在提问时绝对不敢涉及以上任何领域，甚至连善意地问一句“你结婚了吗”或者“你有孩子吗”都会在此后发生人事变动时被指责利用了这些信息。那么一位经理本想帮助一位女员工，告诉她行事风格不同是因为男女有异，这就可能会被指控为他有性别歧视。

当我第一次问一个很有潜力的女性员工是否考虑马上要孩子时，我就很清楚这么做可能会让自己和公司面临法律风险。和许多女性不一样，我的职位让我能够去考虑到这样的风险，并敢于去挑战它。法律当然能保护女性、少数民族和残疾人等群体的利益不遭受基本的损害，我并不是在暗示这些法律都没切中问题的要害，但我的确亲眼见到这些法律对双方的交流起不到积极作用，有时甚至还会伤害到它们原本想要保护的对象。对于这个两难问题，我也没有最佳的解决办法，就让公共政策和法律方面的专家去琢磨吧。但是，我的确认为这个问题值得好好思考，这样我们才能找到一种具有保护性而非压制性的解决方式。

大多数人都会同意性别偏见的现象是存在的，当然，它们往往存在于别人身上。不过，女性不能因为这种表面的、落后的看法而动摇，除非我们自己也这么认为。对男性和女性各自特征先入为主的设想影响了我们在职场上和同事相处与评价同事的方式。2012年的一项研究发现，当一个男生和一个女生同时申请一个实验室负责人的职位时，即使两个人的资历与经验相同，科学家也会认为女生的能力弱一些，从而降低其起薪数额，所给予的相应指导也会少一些。[5]其他有关工作申请的研究也表明，性别偏见影响了我们对个人表现的看法，特别是会提高对男性的评价，而降低对女性的评价。[6] 甚至到今天，因忽略性别所做出的评价仍然会对女性产生更

有利的结果。[7]遗憾的是，大多数工作都要求面对面地考察申请者。

所有人，包括我在内，不管我们承认与否，都是带有成见的。假设我们都能做到客观，这实际上反而会让事情变得更糟糕，产生社会学家所说的“偏见盲点”（bias blind spot）。这种盲点将导致人们对自己的客观立场过分自信，使得他们无法克服偏见带来的影响。[8]例如，当申请警察局局长职位的男性和女性资历相当时，自认为最客观的受访者实际上也会表现得更倾向于支持男性。这不仅有违直觉，而且相当危险。同样，调查中评估员的背景也会影响到雇用标准，使它变得具有倾向性。当一个男性申请者拥有过硬的教育背景时，这会被认为是一个成功的警察局局长所具备的重要特质；但如果一个男性申请者其教育背景不够理想，那么这项指标就变得不那么重要。女性申请者则没有享受到这种偏袒，即使有的话，也是正好相反。如果一位女性申请者拥有特定的技术、能力或背景，那么这些指标的重要性就有可能被削弱。研究显示出的这种不公平的偏见恰好说明，所谓的“实力”可以被用来将歧视合理化。[9]

社会科学家一直在向人们揭示有关偏见的各种新案例。2012年的一系列研究将更偏向“现代”婚姻关系中的男性（妻子是上班族）与更偏向“传统”婚姻关系中的男性（妻子是全职主妇）作了对比。研究者想要确认一个男性的家庭生活安排是否会影响其事业表现，结果证明的确是有影响的。与更加现代的婚姻关系中的男性比较，传统的婚姻关系中的男性对于职场女性的存在，更有可能持不赞同的态度。在提拔资质够格的女性配偶时，他们否决的概率更大，也更倾向于认为女性员工比例较高的公司的运行会相对不够稳定。研究者推测，传统婚姻关系中，男性对女性的这种敌意并不是公开的，反而是一种“好心的性别歧视者”的态度。[10]（我听到的另一个术语是“厌恶女性的好男人”。）这些男人或许还相信女性在特定领域（比如道德伦理方面）更加擅长，所以更适合养育下一代，而不适合去追求事业的成功。[11]持有这样态度的男人极有可能意识不到他们正在有意无意地伤害着自己周围的女性。

我们还有一种天生的倾向，它会导致偏见的产生，那就是我们希望和同类人一起工作。创新者咨询公司（Innovisor）对29个国家的工作现状做了一项调查，发现当选择工作伙伴时，男性和女性都明显更倾向于选择和自己性别相同的人。[12]然而，事实证明，一个成员多样化的团队往往能创造出更好的业绩。[13]以此为据，管理者应该在规划团队时主动地对其成员加以交叉混合，至少也要表明这种意图，让员工有动力做出改变。

我自己也曾尝试指出性别偏见，结果招来他人更多的白眼。最好的结果就是，人们认真审视自己，思考自己的盲点；最坏的情况则是，他们开始为自己辩解，并感到愤怒。最常出现性别偏见的情形是在评估工作业绩的时候。当考察一个女员工时，考察者常常会表现出这样的担心：“尽管她的

工作表现真的很不错，但其他人好像不太喜欢她。”当我听到这类话时，就会引用海蒂/霍华德案例研究告诉他们，对女性来说，成功和受欢迎程度是成反比的。我请考察者思考一下，一个成功的女性是否有可能由于性别问题在薪酬方面吃了亏。通常人们都会觉得这项研究很有说服力，也表示同意，但随后又反驳说这可能会影响到他们管理团队。他们会进一步争辩说，这不可能和性别有关，因为不论男女，大家对那个女执行官都有同样的看法。但是，“成功必然要牺牲受欢迎度”这种局面是由男性和女性共同造成的，女性其实也在维护这样的成见。

当然，并非每个女性都会受到人们的喜欢。有些不招人喜欢的行为是可以改变的。在一个完美的世界里，这些女性可以接受有建设性的反馈意见，有机会去改变自我。然而，如果人们注意到这种偏见，就会被迫去思考，究竟是真的存在某些问题，还是他们自己的感觉出了问题。这么做的目的是让女性也能像男性那样能够明白，学会质疑是有好处的。

反过来说，女性或许也希望自己的老板能因质疑而受益。1996年，辛西娅·霍根（Cynthia Hogan）在生完第一个孩子准备离职之前，是时任议员乔·拜登主持的参议院司法委员会的首席顾问。她计划几年后重新工作。但当她第二个孩子早产时，这些计划都不得不随之改变了。整整12年过去后，已当选为副总统的拜登打电话给辛西娅，问她是否愿意作为首席法律顾问加入他在白宫的团队。“我的第一个反应是，我现在除了瑜伽裤都没有件像样儿的衣服穿！”她说。但她最大的担心是自己能否忍受得了白宫长时间的工作，同时还能兼顾家庭。她说得很有意思：“我知道这事成不成取决于两个男人。所以我先问我丈夫他能不能帮忙多管管孩子。他说：‘当然可以，你去吧。’然后我又对拜登说，我真的很想尽可能多回家和孩子一起吃晚饭。他的回答是：‘好啊，你有电话嘛，我可以在晚饭后打电话给你。’”[14]

辛西娅认为自己的经验就是“别害怕提问”，即使这件事看上去有可能不成功。有机会做高级职位的工作，尤其是在家里待了这么长时间，这可是个千载难逢的机会。许多女性也许还没来得及考虑家人的感受就会接受这份工作；一些女性也许直接就拒绝了，认为经常回家吃晚饭的要求是不可能被接受的。实际上，直言不讳反而更有利于把握机会。

每份工作都会要求做出某种牺牲，关键在于避免不必要的牺牲，这在企业文化要求我们必须全心投入时变得尤为困难。我担心的是，即使只是提到工作之外其他重要的事情，也会降低我们的价值。我也得面对这个问题。就像前文提到的，一旦我有了孩子，就会调整工作时间争取回家吃晚饭，但直到最近我才开始做出这样的调整。而且，尽管提前下班的影响可以忽略，但我必须承认准时下班回家仍然是件很重要的事。

我最初公开谈论我的办公时间，是在“脸谱网女性”的发起仪式上，这是一项公司内部的活动。第一次会议是由洛里·戈勒和脸谱网的工程主管迈克·施洛普夫主持的，它面向全体公司员工开放。在问答环节，我被（不可避免地）问到，如何平衡工作和家庭。于是我告诉大家，我按时下班回家和孩子们吃晚饭，哄他们上床睡觉后，又重新回到电脑前工作。我说之所以会告诉大家我的时间安排，是因为我想鼓励大家也拥有属于自己的时间计划表。即使我提前为这次讨论做了准备，但还是很紧张。多年来的工作环境教会我绝不能提这样的建议：不要100%投入工作，你还要做点儿别的事。一想到有人甚至包括我的下属会怀疑我的勤奋或投入程度，我就很害怕。幸运的是，没有出现这种情况。脸谱网的一些人甚至因为我提到这一点而感谢我。

几年后，制片人迪兰·麦吉（Dyllan McGee）为拍摄她的系列视频“创造者”（Makers）采访了我。我们海阔天空地聊了很多，包括我的日常工作安排。这段视频被传到网上，立刻成了讨论的热点。由于社交媒体的存在（还好对我来说起的是积极作用），每个人都对我在下午5点30分离开办公室发表了意见，我还收到了一束夹着匿名感谢卡的鲜花。当时雅虎的总顾问迈克·卡拉（Mike Callahn）告诉我，他的法律部门中职位较高的女性都因我的坦白大受触动，纷纷决定效仿我。作家肯·奥莱塔（Ken Auletta）评论说，就算谢丽尔去杀人放火也不可能上这么多头条。虽然我很高兴激发了这样的讨论，但过多的关注让我产生了一种怪异的感觉，好像有人会跳出来反对我、解雇我。我不得不安抚自己，这么想是荒唐的。不过，舆论的热烈程度让我意识到，尚未处于高层的女性要实现或公开坦白这样的工作时间仍然相当困难。在大多数公司还没实行灵活的工作制之前，我们还有很长的路要走。只有我们不停地提起这个问题，目标才能实现。

讨论或许很难，但会有更多积极的结果。虽然我们不能改变意识不到的盲点，可一旦意识到了，我们就会迫不及待地想要改变它们。

即使像哈佛商学院这样成熟的机构，在直面这些问题后也能快速地解决并继续发展。有史以来哈佛商学院的美国男学生在学业上的表现都要优于美国女学生和外国留学生。当尼丁·诺瑞亚（Nitin Nohria）在2010年出任院长时，他决定以消除这个差距为使命。他任命了扬米·穆恩（Youngme Moon）为高级副院长，分管MBA项目，她是建校100多年以来出任该职位的第一位女性。诺瑞亚院长还设立了新职位，邀请性别与多元化研究的专家罗宾·埃利（Robin Ely）出任。

穆恩副院长和弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）一起工作，第一年就对校园文化进行了严格的审视。他们造访每个教室，与学生们讨论女学生与留学生所面临的各种挑战。然后，他们根据访谈结果形成了诺瑞亚院长所说

的“警觉度”（a level of mindfulness）。他们没有大动干戈搞改革，而是进行了一些软性的变化，包括立刻就能让学生做到的微小调整，比如注意课堂上使用的语言。他们对“领导力”提出了一种新的、公共化的定义：“领导力，是指让别人因为你的存在而变得更好，即便你不在场，这种能力也能继续发挥影响。”他们让学生关注自己的行为对他人产生的影响，从而变得更有责任感。那些违反这个原则甚至制造违反原则事件的学生，将被要求对自己的行为做出解释并承担责任。第二年，哈佛商学院引入小组项目，鼓励那些无法与他人相处的学生之间进行合作。他们还增加了为期一年的社会课程，帮助一些容易紧张的学生在众人面前能够有更自然的表现。

到毕业典礼的那天，此前存在的表现差异基本消失，这些学生都不同程度地获得了奖励。他们还发现了一个让很多人都为之吃惊的好处：这些学生的总体成就感也增强了。通过创造一个更平等的环境，每个人都变得更加快乐，而且所有的变化只花了短短两年的时间。[15]

社会财富从来都不是被分配的，而是需要人们去主动获取。妇女运动领袖——从苏珊·安东尼（Susan B. Anthony）到简·亚当斯（Jane Addams），到爱丽丝·保罗（Alice Paul），到贝拉·阿布朱格（Bella Abzug），再到芙洛·肯尼迪（Flo Kennedy），她们都曾为我们现在拥有的权利大声呼吁、勇敢争取。她们的勇气改变了我们的文化、法律，让所有女性都从中受益。回顾过去，当年我和我的大学校友们曾竭力与早期女权主义者划清界限，这样做是不对的，我们应该为她们的努力喝彩。然而，我们却放低音量，以为奋斗已经结束了，结果却因为这样的沉默而受伤。

现在，我会很自豪地宣称自己是女权主义者。如果蒂姆·奥尼尔还在世，我甚至会告诉他我是啦啦队女孩，但是我在为女权主义呐喊。我希望更多的女性、男性和我一起接受这个闪亮的标签。美国目前只有24%的女性会把自己看作是女权主义者，然而，当女权主义者的定义更为确切时——“女权主义者指主张社会、政治、经济、性别平等的人”，这个比例将会上升到65%。[16]这是往正确方向迈出的一大步。

语言上的表述很重要，但我并不认为进步就等于我们乐意给自己贴标签，而是我们敢于去提起并讨论性别问题对女性的影响。我们不再假装性别偏见不存在，或是避开不谈。正如哈佛商学院的研究实践所证明的，创造一个更平等的环境不仅能让各种组织和机构更好地运行，也会为所有人带来更大的幸福。

第11章

为平等而不懈努力

从这本书一开始我就提到，发达国家的女性现状好过以往任何时候，但我们距离真正的平等这个目标还很遥远。那么应该如何往前推进呢？首先，我们必须认识到，真正的平等是长久以来人们所期待的，只有更多女性进入政府各部门和各行业的高层，这个目标才会实现。其次，我们要为进入组织高层而不懈努力。所有人，不管男性还是女性，都必须理解并承认，旧观念和成见遮蔽着我们的信念，让我们停滞不前。我们不是要忽视差异，而是要接受并跨越它们。

几十年来，我们总在关注女性应该选择在家还是在外工作，我们因为女性有这样的选择权而欢呼雀跃。这样做并没有错，但我们得问问自己，是不是过分地关注了女性的个人选择，而没能鼓励她们去发展自己的领导力呢？是时候鼓励那些想要“往桌前坐”、敢于寻求挑战、追求事业成功的女性，向前一步，勇敢往前冲了。

今天，尽管社会已经有了很大的发展，但无论男性还是女性，都很难做出真正的选择。在一位女性拥有支持她的雇主和同事、家里有分担家庭责任的伴侣之前，她们很难做出真正的选择。在一位顾家的男性赢得舆论完全的尊重前，他们很难做出真正的选择。除非每个人都受到鼓励去把握可能的机会，否则所谓的“平等的机会”就称不上“平等”。只有这样，男性和女性才能够共同发挥出自己的潜力。[1]

这些目标只有我们一起努力才能实现。男人要支持女人，我希望下面这句是多此一举：女人也要支持女人。斯坦福大学教授德博拉·格朗菲尔德说得对：“我们要在乎彼此，像一个联合体那样共同努力和行动。作为个人，我们的力量相对弱小；但携起手来，占人口一半的我们就会拥有真正的力量。”[2]这个道理虽好懂，但搁在过去，女性不会总是结盟。事实证明，有很多时候，她们的做法恰好相反。

我们是新的一代，我们需要用崭新的方式改变这种状况。

2012年夏天，我在谷歌时的同事玛丽萨·迈耶出任雅虎的首席执行官。她的朋友，雅虎的董事会，还有我都知道她已经进入怀孕的最后阶段。当然，很多男人在自己妻子即将休产假之前会被委以重任，没人觉得这是多重要的问题。然而，迈耶很快就成了头条新闻，她被媒体称作“财富500强企业里第一位怀孕的首席执行官”。女权主义者为此欢呼。随后，迈耶宣布：“我会休两个星期的产假，这期间我也不会中断工作。”[3]于是，许多女权主义者停止了欢呼。不是每个人都会休这么短的产假，也不是每个人都愿意这么做。她们认为迈耶的做法会给女性提出不合理的期望，这对女权主义事业是一种损害。

那么，对女性来说，这算不算一种打了折扣的进步？当然不是。玛丽萨·迈耶成了财富500强企业中最年轻的首席执行官，而且是在怀孕期间被任命的。她已经想好怎么处理事业和家庭的关系，而且从没说过自己的做法适用于每位女性。如果她要求雅虎的每个员工都只休两个星期的产假，那么人们的担心肯定是有道理的。尽管她没这么做，但还是招来了批评声，甚至一个欧洲内阁成员也加入了争论。[4]和任何人一样，迈耶心里最清楚自己是否有能力处理她的特殊情况。正如记者卡拉·斯威舍（Kara Swisher）所说，迈耶“有一个能真正照顾好孩子的丈夫，但好像没人注意到这一点”。[5]不管产假要休两周、两天还是两年，女性都应得到所有人的支持。

玛丽萨·迈耶的经历证明，女性高管常常会引来更多的审视。因为领导层中大多数都是男性，单个女性高管的例子并不具有普遍性，但女性领导者的稀缺则会导致一位女性被看作是整个性别人群的代表。[6]由于人们会轻视、排斥女性领导者，所以这种个例普遍化的做法常常是带有批判性的，这不仅对个体不公平，而且也会强化人们认为“成功女性不可爱”的偏见。有一个案例很能说明问题：2012年5月福布斯博客上有人发表了一篇文章，题为“谢丽尔·桑德伯格——硅谷继金·波莱塞（Kim Polese）之后的又一位‘科技妙龄女’”。作者写道，早期的科技企业家金·波莱塞虽被看作是20世纪90年代中期的“杰出人物”，但她从没获得真正的成功，只是“作为一个年轻漂亮的演说家出现在对的时间、对的地点”。然后作者又说，“我认为波莱塞对桑德伯格来说是个很好的警示”。[7]哇哦！

在这之前，我从没见过波莱塞，也没和她说过话，但她的回应则是在为我们两人辩护。她公开回应说，自己读到这篇文章的第一反应是：“这太悲哀了。20多年过去了，作为一个行业、一个社会，对女性和领导力的看法却没有什么进步，这实在太悲哀了。就像过去那些无聊的、满纸成见的评论一样，这篇文章连基本的事实都搞错了。”在纠正了相关的事实以后，她继续说道：“这很常见，它是轻视、贬低女性以及将女性领导者边缘化的流行看法之一。”[8]有很多的读者支持波莱塞，认为该文章有性别歧视，要求博主道歉并撤掉该博文。[9]

我很感激波莱塞的声援。有越多的女性彼此支持，情况就会越好。可事实并不总是这样。当女性发表涉及性别问题的意见时，这种彼此支持的现象就会更少——这么说当然是因为我也有类似的经历。每个人都爱看热闹，而且尤其爱看女人之间的热闹。媒体会无休止地报道女性之间如何互相攻击，以便让公众的注意力远离真正的问题本身。当争论双方变成了“她”和“她”时，我们都输了。

每一次的社会运动都必然与阶层内部的分歧进行斗争，部分原因是倡导运动的人们充满热情，不可能在每个观点和每种解决措施上都达成一致。众

所周知，贝蒂·弗里丹拒绝和格洛丽亚·斯泰纳姆一起工作，甚至是握手。这太荒谬了。她们都为推进女权运动做出了很多贡献，如果她们能携手合作，难道不是更有助于加快这项事业的进展吗？

有相当多的女性关心这些问题。我们应该努力地快速解决彼此间的分歧，当意见不合时，要把将目光放在共同目标上。这并不是在要求我们减少争论，而是要增加有建设性的争论。像玛丽萨·迈耶这种情况，如果我们关注的是她突破性的工作业绩当然更好。由于她出任的是高层职务，其他公司也许会因此考虑让孕妇负责重要的工作，准妈妈们也就更有可能去申请这些重要的职位。由于我们不够重视迈耶的成就，批评她的声音无疑也会轻视女性自身。

现实是有些残忍的：阻碍更多女性获得权力的因素之一，有时候来自那些已经拥有权力的女性。之前的几代女性相信（在很大程度上她们也是对的），任何一个公司只可能有一个女性进入高层。那个年代很流行在性别比例上做表面文章，当时的女性会观察四周，而不是联合起来去反对不公平的体制，并且常常把彼此看作竞争对手，她们在事业上的进取心又会加重这种敌意，最后，有些女性会遭到忽视，其权利也受到侵害，甚至还会被其他女性恶意陷害。

20世纪70年代，这种现象已经相当普遍，以致人们用“蜂后”这个词来描述一个在领导层，尤其是在男性主导行业的领导层快速成长的女性，意指她用自己的地位压制着其他的女性“工蜂”。对于有些人来说，这仅仅是出于自我保护的意图；对另一些人来说，这反映出她们已经“成熟”，真正融入了一个相信男性比女性优越的社会。在这个意义上，“蜂后”的行为不仅是性别歧视的原因之一，也是性别歧视的后果。“蜂后”们已经从内心接受了女性地位低下的现状。为了感觉自己更有价值，她们只愿意和男性打交道。同时，这些“蜂后”通常不会提拔其他女性。[10]

不幸的是，“只有一个女性能进入高层”的观念直到今天仍然存在。认为女性之间在彼此竞争的想法虽然没有道理，但还是有很多人认可这一点。在某些情况下，女性还会质疑同性工作伙伴的事业投入程度、进取心和领导力。[11]一项研究发现，女教授们都相信男博士生比女博士生更专注于自己的事业，即使有调查表明在事业投入程度上男女生之间没什么差距。[12]另有研究显示，一旦某位女性获得了成功，尤其是在有性别偏见的环境里获得了成功，那么她对性别歧视的敏感度就会降低。[13]

女人去阻碍女人，想到这里就让人很心痛。前国务卿马德琳·奥尔布赖特曾说过：“地狱为那些不帮助其他女人的女人准备了位置。”[14]显然这种阻碍的结果不光是让个人遭受到痛苦。女性对同性工作伙伴的负面看法常常被看作客观的评价，听上去比男性的意见更可信。[15]当女性表达出性别

偏见的观点时，她们会将其合法化。显而易见，如果提出反对意见的是另一个女性，那么这就意味着她不是基于性别偏见，不是吗？错了。女性常常在无意中接纳了这种性别歧视，又继续向外传达出来。结果，女性不仅是性别歧视的受害者，还是实施者。

当然，这种态度是有希望改变的。有调查发现，在商界中“潜力很大的女性”都想要“接力前进”，有73%的女性员工已经在帮助其他女性发挥自己的才能。[16]我遇到的所有专业女性都曾以自己的方式帮助过其他女性同事。当我还是麦肯锡那个不起眼儿的暑期实习生时，一次在科罗拉多州的会议中，我遇到了一位明星咨询师黛安娜·法雷尔。此后她成了我的好朋友和值得信赖的咨询顾问。几年后，在少数鼓励我加入谷歌的人中就有她。

越来越多的女性彼此间帮助，意味着她们也在帮助她们自己，这种像联合体一样的行动是会取得成果的。从2004年开始，每个月美林证券（Merrill Lynch）的4位女性执行官都会聚在一起吃一次午餐，分享各自的成就和遇到的挫败，还会对其工作内容大玩头脑风暴。午饭后她们会回到办公室，跟其他人畅聊她们的收获。这4位女性虽然做不到大谈自己，但让人们了解其他三个人的成就是很容易的。她们的事业发展得都很好，每个人都做到了总经理或执行官的级别。[17]“蜂后”消失了，“蜂巢”的整体力量却变得更强了。

我知道，并不是每位女性都能从同性伙伴那里得到积极的支持，奇怪的是，女性常常更期望得到女性的帮助。大多数女性几乎并不期待男性施以援手，她们总感觉和同性之间存在着某种联系。我们会预设女性具有公共化行为的倾向，这也许是出于我们自己的偏见。在我的职业生涯中，我曾感到一位女性高管对我的态度不太好，她会在我背后抱怨我和我的团队，即使我当面问她，她也不会和我讨论她所关心的任何问题。当我第一次遇到她时，我很希望她会是我的盟友，结果她非但没有帮助我，还总有种敌意。对此，我不只是失望，还有种被背叛的感觉。

莎伦·密尔兹告诉我，这种被背叛的感觉其实是可以预料的。不管是男性还是女性，他们在职场上都希望从女性那里得到更多的时间和善意。我们都期望同性能对自己更好，如果她们没有达到这种期望，我们就会生气。“人们反对女性执行官，很大程度上是认为她们对其他女性很刻薄。”莎伦告诉我，“我认为，我们对女性高管和男性高管采用的是双重标准。”

现在我确定，如果这位高管是位男性，即便我还是会因为他的行为而气恼，但不会觉得他是针对我个人。我们应该抛弃这种双重标准了，性别不应变成将粗鲁、轻视这类态度放大化或合理化的借口。我们都应该期待每一个人都拥有更友善、更专业的言行举止。

不管什么样的盟友，都应该接纳男性成员，因为有很多男性和女性一样关心性别不平等的问题。2012年，哈佛肯尼迪学院的学生库纳尔·莫迪写了一篇文章，真诚地呼吁男性“在家庭和事业问题上都拿出男人的样子”。他认为，“为了美国企业的业绩和股东收益，男性应该发挥活跃的作用，确保最有才干的年轻人（常常是女性）能受到鼓励去争取事业上的进步……所以，男人们，现在就参与进去吧——不是以一种为了自己母亲、妻子和女儿利益的无私姿态，而是为了我们自己、我们的公司和国家的未来。”[18]

我相当赞赏库纳尔的观点，尤其赞赏他对男性主动参与这项运动的积极主张。所有年龄段的男性都应该为改变领导层性别比例而努力，他们可以从主动挖掘资质足以被雇用和提拔的女性候选人开始。如果暂时找不到，就应该在招聘、指导、赞助等方面增加投入，这样女性就有机会得到必要的经验。

“我们vs他们”的模式将男性与女性对立起来，它不能把我们推向真正的平等；“我们vs我们”的女性自我竞争也达不到这个目标。用加州大学黑斯廷斯法学院法学教授琼·威廉姆斯的话来说，这都是“性别的战争”。这些战争包括很多条战线，不过，把全职母亲和上班族母亲对立起来的“母亲大战”最引人注意。威廉教授解释道：“这些母亲大战相当激烈，这两个群体的身份由于对社会理想的冲突而变得岌岌可危，那就是：理想的工作者应该能为工作随时待命，而一个‘好妈妈’则应该总陪伴在孩子身边。所以理想的工作女性需要证明，自己不在孩子身边时他们也会很好。拒绝像理想的工作女性的另外一部分女性会选择节奏更慢的事业（或干脆放弃事业），以证明自己的妥协都是为了家庭。所以这等于是在让两个群体的女人互相指责，因为她们都没法达到本来就矛盾的理想境界。”[19]

威廉姆斯教授无疑是正确的。拥有选择的权利虽然是好事，但带来的冲突就是我们每个人都会做出不同的选择。机会成本总是会产生的，我还没见过一个能对自己所有决定都满意的女人。所以，当有人让我们想起自己曾放弃的那些选择时，我们会不自觉地感到恼怒。内疚和不安全感让我们用事后诸葛的眼光去批评自己，彼此怨恨。

2012年6月，巴纳德学院院长德波拉·斯帕在给《大西洋月刊》的一封信里谈到自己混乱复杂的情绪，探究为什么自己和许多成功的女性一样，会感到愧疚、自责。她认为女性“总是倾其一生，变着法儿地证明：我们已经接过了女权主义者的火炬，也没有辜负前人为了我们追求事业而进行的奋斗。然而，我们正在隐隐地滑向失败，因为女权主义运动的目的并不是让我们感到自责，或是把我们推进无尽的竞争，去比较谁的孩子更优秀、谁的婚姻更稳固或是谁工作的时间更长；它的目的在于让我们感到自由——不仅拥有选择的自由，而且在做出这些选择时不会总感觉自己犯了错”。

[20]

那些全职母亲会让我觉得内疚，有时甚至还会让我望而生畏。我常常觉得周围的人在批评我，我猜她们或许也会觉得我在批评她们。但是，当我推开自己的内疚和不安全感后，我心里充满了感激。这些父母（通常是母亲）中有相当多的人极富才干，他们会帮助支持学校、非营利性组织和社区的管理。还记得我前面提过的那位“无所不知”的母亲吗？她是一位在课堂上和社区里都很活跃的志愿者，很多人都因为她的工作而受益。

那些不拿报酬却依然奋斗在工作岗位上的人，他们的贡献长期被社会低估了。我的母亲对此有强烈的感受。17年来，她既要当母亲又要为苏联犹太人协会工作，这已远不只是一份全职工作。她明白自己的努力多少都能帮助到世界各地那些受到迫害的人，但仍有很多人认为她的工作并不像一份“真正的工作”那么重要。在一些人眼里，她只是一个家庭主妇。她养育孩子的无价努力，以及为争取人权所做的努力，都被大大地低估了。

我们都希望满足于自己的选择，得到周围人的认可。所以，让我们先从认可彼此开始。上班族妈妈应该把全职母亲的工作看成是真正的工作，全职母亲也同样应该尊重那些与自己做出不同选择的女性。

若干年前我曾访问过美国海军学院，认识了一位即将加入美国潜艇部队的女性，她是该部队的第一位女性军官。她对新头衔很紧张，认为自己一定会遇到不少挑战。我请她和我保持联系，以便让我了解她之后的情况。一年之后，她发来一封语气真诚的邮件。“说实话，当时我已经做好了心理准备接受反对声和大家的轻视，”她写道，“但这些事情都没有发生。我一踏上甲板就得到了大家的尊重，我敢说自己是船员中被重视的一分子。”遗憾的是，她告诉我，对她的怨恨竟然来自那些军嫂们。在一次海岸欢迎宴会上，同事们的妻子都指责她是“一个跳出来证明自己的、烧了胸罩的女权主义者”。她们的行为逼得她不得不去捍卫自己的事业选择、名誉以及个人生活。“我真是吃惊万分！这简直让人太不舒服了！”她写道，“我尽可能地回答她们的问题，同时坚持自己的立场。最后她们对我的态度总算缓和了些，但是又开始批评我的丈夫！”

我们必须付出更多的努力去克服这些问题，立即停止这样的性别战争。我们需要永久的和平。只有当所有人都去反对那些阻碍女性进步的观念时，真正的平等才会实现。因他人的理解而感到威胁，这样的心理会把所有人都拉下水。相反，我们要正确引导自己去打破这样的怪圈。

莎伦·密尔兹讲述了她参加过的一个“家长之夜”，活动中孩子们会向大家介绍自己的父母。密尔兹的女儿萨米指着她爸爸说：“这是史蒂夫，他是修大楼的，他还喜欢唱歌。”然后萨米指着妈妈说：“这是莎伦，她写书，每

天都在工作，放学时从不来接我。”密尔兹听到女儿这么说也没觉得很自责，她反倒想：“让我生气的是那些陈旧观念，我女儿之所以显得与众不同，仅仅是因为她母亲不按照那些老观念行事。”

我们要为摒弃这些老观念，为创造一个新世界而努力。如果有更多的孩子看到父亲来接自己、母亲忙于工作，那么不管是男孩还是女孩，都会在未来给予自己更多的选择。一个人对未来的期待，不应该是基于性别，而应该基于个人的热情、才华和兴趣。

我完全明白，大多数女性并没有想过为下一代去改变旧观念，她们只是在努力撑过每一天。[21]我也知道很多极富才干的女性在为进入高层竭尽全力，极力清除着前进道路上的障碍。有那么多女性退缩，是因为她们认为自己别无选择。这一切让我想到莱曼·古博韦主张要让更多女性获得权力的观点。当领导层坚决地改变政策时，变化就会出现。比如我在谷歌时申请的孕妇停车位，在我离开后仍旧存在。我们要追求更高的目标，但也需要扎实的地基。

我的母亲不像我有这么多选择，但在父亲的支持下，她总能尽全力工作。在我的童年时期，她选择做一名尽责的母亲和志愿者。当我上大学时，她回到学校，着手将英语作为第二语言的教学研究。她从事了15年的全职教学工作，深深感到教书正是她想要追求的事业。“有一次，学校邀请我进入管理层，”我母亲告诉我，“但我拒绝了，我更喜欢待在教室里和学生们在一起。我正在做的就是我想做的事。”

2003年，我母亲离开职场照顾她年迈的父母。告别教学事业让她觉得很遗憾，但家庭对她来说永远是第一位的。在我的外祖父母去世之后，她又回到了职场，创立了“静耳：听力拯救”行动组织（Ear Peace：Save Your Hearing），这是一个非营利性组织，旨在预防青少年因噪声丧失听力。她终于在65岁时重新回到了自己热爱的教学事业之中，组织各种讨论会，为小学及中学的学生做演讲。

我的母亲一生都在积极进取。她抚育孩子，为父母养老送终。她是一位感情忠贞、充满爱心的妻子、母亲和祖母。她总是在为他人默默地付出，她始终是我的精神动力。

我的母亲希望有一天社会能实现真正的平等。她看到当今的女性仍然要面对很多障碍，同时也看到了很多新的机遇。她相信我做得到的，其他人也能做到，甚至能做得更多。我也这么认为。更重要的是，我遇到的很多女性也是这么想的。她们充满活力、积极乐观、自信满满，在职场的方格架上努力地攀爬着，为实现她们的梦想不懈努力着。

“女人不能做这事，女人不能做那事”——是否需要抛弃这种一旦相信就很可能成真的观念，取决我们自己。但是，如果对自己说“这不可能做到”，肯定会让这个目标永远实现不了。

我写这本书是为了激励女性追求更高远的梦想，破除障碍，向前一步，继续前进，开发出自己的全部潜能。我希望每个女人都能为自己设定一个目标，并全力追求它。当激发出所有人的才能时，我们的机构才会更有效率，家庭也会更幸福，孩子们也不会再受到狭隘的旧观念的束缚。

我知道对于很多女性来说，进入管理高层远非她们的初衷。我并非想要否定她们的想法或是不顾她们可能会有的顾虑。我只是认为，如果有更多的女性向前一步、积极进取，世界的权力结构就会因此得到改变，所有人都将获得更多的机会。女性领导者的增加也将为女性带来更公平的待遇。分享我们的经历将建立起对彼此的同情心，从而触发那些我们急需的制度性变革。

我相信，一旦女性进入权力高层就能彼此扶持。尽管评论家们对此大加嘲笑，因为事实并不总是如此。[22]但我想和他们打个赌。第一批进入权力高层的女性的确很少，彼此也很疏远，而且为了生存，她们中很多人更关注怎样融入大环境而非帮助别人。现在的女性领导者正越来越积极主动地发表自己的看法。有越多的女性获得权力，女性整体的压力就会越少，她们也就越想为其他女性多做些事。研究已经表明，领导层中女性比例更高的公司，在平衡工作和家庭方面也会提供更好的政策，在薪酬上的性别差距会更小，中层管理者中的女性数量也会更多。[23]

曾经数代人的努力意味着平等是可以实现的。我们现在就可以弥合领导层的那条鸿沟。每个人的成功都会让下一个人的成功变得容易一些。我们可以做到——为了自己、为了彼此、为了子孙后代。如果我们继续努力地去推进，这一次很可能会成为女权主义的最后一次努力。在未来，不会再有“女性领导者”这个称谓，只有“领导者”。

当格洛丽亚·斯泰纳姆为广大女性争取各种来之不易的利益与机会时，她引用了前辈苏珊·安东尼的话：“我们的工作不是为了得到年轻女性的感激，而是要让她们感到不满从而继续努力。”[24]这个观点到现在依旧正确。我们需要感激自己拥有的一切，但不能满足于现状，这种不满足感会激励我们做出改变。我们应该坚持下去。

为实现真正平等的行动还在继续，这么做不仅是为了曾经努力奋斗的数代人，也是为了继续奋斗的数代人。我相信女性在职场上能够发挥更重要的领导力，我也相信男性能够在家里贡献得更多。我相信，如果一个世界有一半的机构组织由女性管理，有一半的家庭由男性操持，它将会更加美

好。

我希望能为所有的孩子（包括我自己的孩子）实现一个理想的世界。我希望我的儿女们可以做出自己的人生选择，没有外部或内部障碍能让他们放慢脚步或是质疑自我。如果我的儿子想要担起一个全职爸爸的重任，我希望他能得到尊重和支持。如果我的女儿想在职场上大展拳脚，我希望她不仅能得到尊重和支持，也能因为所取得的成功受到人们的欢迎。

但愿他们都能去做自己真正想做的事。当他们找到能够真正发挥自己潜力的事情时，我希望他们能够向前一步，积极进取，永远进取。

萨拉的故事：我战胜了恐惧，当上了市长

我至今仍然记得那通电话。

“萨拉，这届市长不做连任竞选了，你该考虑竞选了。”

我的回答是：“我不参加，我可不够格。”

现如今，我的业务能力事实上与卸任市长不相上下。我拥有公共管理硕士学位，在一家政府机构工作，还能接触到当地城市和社区所有的领导人物。我在（艾奥瓦州）波尔克县资源保护委员会担任理事会成员，而且还是其他一些理事会和委员会的成员。那么，我为什么认为自己不够格呢？

我暗示自己不该竞选市长的第二条理由甚至比第一条更充分：“我不能这么做，因为我有两个年幼的孩子。”

接到电话的那晚，我在睡前开始阅读《向前一步》的第7章（不要“身还在，心已远”）。读完那章后，我意识到一个问题：我之所以否定自我，是因为我认为自己无法同时做一个好妈妈和一位好市长。总的来说，我是一个坚强独立的女性，习惯随时应对挑战，但在那一刻，我自动放弃了这样一个机会。没有一位男性会说：“不行，我不能做这份工作，因为我有两个年幼的孩子。我无法同时做一位好爸爸和好市长。”所以，第二天，我告诉大家我将竞选艾奥瓦州普莱森特山市的市长。我终于“向前一步”了。

在竞选活动过程中，我听到了很多谈论：

某位男性：“哇，要是你竞选成功，你将成为这座城市的第一位女市

长，太棒了！请告诉我，你的丈夫是怎么想的？他支持你当市长吗？”

某位男性：“要是你能当上我们的市长那可真不错，你很优秀，但你的心理是否足够强大，保证能胜任这份工作吗？”

我猜想，男性的市长候选人可不会经常被问及这些问题，甚至根本不会被问到。尽管我越来越意识到我需要应对的是一些老套问题的时候，我发现自己又犯了一个错误。在一次筹款活动前，我和丈夫商量着应该如何回答这类问题。我告诉他，“如果有人问我们是否有孩子，就说‘有，两个男孩’。除非别人追问，否则别说他们的年龄。”

当时我们的儿子一个11个月，另一个2岁半。有人认为只有冷酷无情的母亲才会在她的孩子这么小的时候去竞选市长，我对此不知该如何应答。在现实中，根本不是这么一回事。我是一位母亲，也是一位充满热情的公务员，谁说我不能平衡这两个角色呢？

2013年11月5日，我成功当选为普莱森特山市的市长，而且获得了78%的投票。这一年我29岁，也创造了这座城市的一项新的历史纪录：我不仅是迄今为止最年轻的市长，而且是第一位女市长。

今天，仍有一些人会问我：“你家里有两个年幼的孩子，你是如何兼顾事业与家庭的？”我总是异常平静地答复对方：“为什么男人能做到的事，女人就做不到呢？”

注：萨拉·库罗夫斯基是艾奥瓦州普莱森特山市的市长。

埃里森的故事：我们不是“剩女”，我们正在向前一步

“你有男朋友吧？什么时候打算结婚？”公司的一位男经理这样问我。“记住哦，”他建议道，“像你这样的年龄，越快结婚越好。”

那年我27岁。我有一位男朋友，我们相恋两年多了。我们对目前的状态很满意，而且这种评论我也听得多了。我工作的部门有80人，27岁以上未婚的女性有3位，我正是其中之一。因此，我一直被旁人说三道四。

我在一家中国的国有银行工作，我被认为是“剩女”或者叫“剩下来的女人”。“剩女”的概念很简单：不管一位女性取得多大的成就，获得多高

的学历，或在职业上得到了多么重大的荣誉，如果她在25岁左右还是单身的话，她就会被认为是一个失败者。在主流社会的评价中，“剩女”是不被人需要的，她们的价值每天都在贬值。

从表面来看，中国妇女的现状在很多方面是全球领先的。例如，中国很多公司都有3~6个月的带薪产假；对比我们的邻国日本、韩国，中国在职女性的比例是很高的。但对于“剩女”的警告却铺天盖地，这迫使中国的年轻女性更重视家庭，而不是事业发展。

当我第一次读《向前一步》的时候，我惊呼，这正是一本中国女性应该读的书啊！我开始和一位朋友交流，并且打算成立一个“向前一步”的朋友圈来讨论这个话题。目前，我们这个朋友圈里有12位女性，都在20~30岁，大家来自中国大陆、中国香港地区、美国和新加坡等地，从事的工作包括法律、公益、金融、媒体和电信等行业。其中有两位成员已经结婚了，有一位离职在家照顾小孩。当然，这12位女性当中，大多数人都是“剩女”。

把《向前一步》一书中的经验应用到中国的职场是很困难的。例如，在我工作的公司里，向老板提出加薪的要求是不可能的，因为薪水是不能“谈判”的。中国的国有企业并不鼓励创新和冒险，那些激进的、直率的“另类”女性往往会被边缘化。

这些问题没有简单的解决方法，但我们正在努力地解决这些难题。在北京，我们的团队已经帮助很多女性成立了“向前一步”的朋友圈；同时我们联系了商界的成功女性领导者，请她们做正面的楷模。当然，我们这些“剩女”还在谈恋爱，也会结婚，还会一起分享浪漫的故事。但是，我们也在努力让人们理解，我们的身份和价值不应该由我们的婚姻状态所决定。我们已经看到，成立这样一个社区，能让我们变得更强大。

我们不是“剩女”，我们是中国式“向前一步”的女性。

注：27岁的埃里森·叶（音译）是中国北京某金融企业的职员。

第12章

做回你自己

梅洛迪·霍布森

最近在一次会议上，一位女性对我说：“我听过你10年前的一次演讲，当时你的话对我犹如醍醐灌顶。”显然，我被她的话深深地吸引了。她接着说：“你在一次论坛上声称‘我为白人女性感到悲哀’，当时全场的气氛突然变得凝重起来。接着你解释说：‘作为黑人女性，我们从小就知道自己将被歧视，这是一个贯穿我们生活的事实。所以，当我们进入美国企业时，我们并不感到意外，但白人女性却感受到了震惊。’”

在《向前一步》中，谢丽尔说她在大学毕业时，认为平等可以在我们这个时代实现。而我从小就知道我们在这方面还有很长的路要走。有一次，我从一个生日聚会上回来——我是那个聚会中唯一一位黑人女孩。回家后，我母亲问我的第一个问题是：“大家是怎么对你的？”我回答说：“他们怎么可能对我区别对待呢？”母亲说：“他们不会一直对你这么好的。”那时候我才7岁，母亲的话让我感到很冷酷、很现实。

第三轨

我可以理解，在我提出这一点差异时，为何会场的白人女性的表情会变得凝重起来。职场的性别问题本身就是一个复杂的话题，加上肤色的因素，又会让这个复杂的问题变得更具挑战性。尽管有奥巴马当选总统的历史性壮举，但种族问题在美国仍然是一个充满争议、充满耻辱的历史性话题，任何有关此话题的讨论似乎都是一种禁忌。这就像讨论触碰到了高压线——其效果就是令人震惊，接着便是一段很长时间的沉寂。

谢丽尔的很多朋友都劝告她不要大谈性别问题，因为这可能会葬送她的职业生涯。在我决定写这篇文章时，我的朋友也有类似的担忧。我的一个朋友几乎是拽着我的衣襟把我拉到一旁，哀求我不要陷入这类“种族问题”的讨论。她担心我思想偏激，所有的言论都会导向偏见。但我仍然认为我必须说出来，因为母亲的问题始终萦绕在我耳旁：“大家是怎么对你的？”

美国产生了一位黑人总统当然代表着时代的进步，但种族主义远未灭绝，性别歧视也没有结束。在22年的职场生涯中，我一直面对着难以应对的偏见。当然，我没有假装为全体有色人种的女性代言——没有人能为所有人代言，每个人都不一样。这就是为什么以陈词滥调合成群，或以狭隘的眼光基于肤色或性别来做判断是错误的。具有讽刺意味的是，对付这类偏见已成为我们共同的经历。

缩小成就差距

所有的妇女都有难题，但有色人种的妇女必须克服“双重难题”：性别歧视

和种族歧视。[1]男性和女性成就的差距在美国的非洲裔和拉丁群体中比在白人群体中更为显著。男性与女性受教育程度的差距在美国的非洲裔和拉丁群体中也更为明显，女性相对于男性获取了更多的学位。[2]但是，这种教育成果却没有转化为更高的收入和更高的职位。

按美国白人男性每小时赚1美元来计算，白人女性则赚78美分，非洲裔女性赚64.5美分，而拉丁女性仅能赚到54美分。[3]在财富500强的企业中，只有6家公司的首席执行官是黑人，而且只有一位是女性。[4]大约70%的董事会席位被白人男性占据，30%的财富250强企业中没有一家有黑人董事会成员。[5]这一点很重要，因为董事会的多元化与高级职位的多元化具有直接的相关性。[6]其中，只有2家上市公司的董事会主席是黑人女性：一位是施乐公司的首席执行官厄休拉·伯恩斯，另一位是我。

我一直以来总是雄心勃勃，我对此也深感自豪。我是我们家6个孩子中最小的，我的母亲是位单亲妈妈，24岁时她已经有了4个孩子。我并不是计划中的孩子，我的大姐比我年长20岁。尽管我姓父亲的姓，但我从来没有见过他，我的父母也从来没有正式结过婚。

我爱我的母亲，她不但给了我无私的爱，而且总是带着现实的态度鼓励我。我5岁的时候，说出了心中很久以来的疑惑：圣诞老人会带给我什么礼物？母亲直截了当地告诉我："妈妈就是圣诞老人。"多年以后，当我问母亲为什么她不能像其他母亲一样出席家长教师联谊会，她回答说："你妈妈享受不起这样的东西。"她说的时候没有一丝歉意和愧疚。"现实就是这样。"这句口头禅一直伴随着我。

但母亲还是保持着乐观的心态。尽管她经常告诉我"生活是不平等的"，但她也告诉我"你可以做任何事情"。她非常勤劳，总是在天亮之前起床，然后把我也叫醒。她会说："如果你早上6点之后才起床，生活就会与你擦肩而过。"她的人生道路受制于她的境遇与选择。她在房地产行业工作，将老房子转变成出租公寓，但她的学历背景不足以帮助她在工作上获得成功。她在工作上十分努力，但还是经常性地入不敷出。为了让我拥有相对最好的生活条件，她不得不过分委屈自己，省下电话费，为我买复活节的衣服。

我们曾住在芝加哥市区最好的公立学校旁的公寓楼里，我也因此有幸能在那所公立学校上学。当日子过得很紧的时候，我们会被赶到芝加哥南区，住在一个半封闭的公寓楼里。那里只有一个单独的房间，洗澡用的热水还要靠电炉加热。我的童年漂泊不定，但和更贫穷的人比起来，还不算太艰难。

好在学校为我提供了相对稳定的生活，我的学习成绩也不错。甚至在最难

学的科目上，我与顶尖的学生相比，还是很出色。我也不得不更加努力。我明白，如果你是一名女性，那么别人对于你的错误的容忍度是很低的；如果你是有色人种的妇女，那么他们的容忍度则为零。[7]这就是为什么当我们成功时，也是我们失败的时刻的原因。

高中毕业后，我考进了普林斯顿大学。在这一点上，一些年长的专业人士会用别样的眼光看着我，似乎让我不得不告诉他们："我可没有抢走你孩子的录取名额啊！"令我感到惊讶的是，有些人总会发表一些含沙射影的言论，他们认为我是凭借种族照顾的优待才进了常春藤名校。很明显，他们认为我的成绩不是真实的。人们对职场上的很多黑人都抱有这种怀疑的态度，包括一家顶级的纽约市立医院的总住院医师，她的病人总是问她，"你在哪里上的医学院？"她问同事是否被问过同样的问题，她的白人男性同事说从来没有，而她的一位男性黑人同事也承认被问过。

少数族裔经常面临着最坏的遭遇：对反歧视行动负责，却得不到其他人真正的帮助。但是，我是一个反歧视行动的倡导者，我无所畏惧，我要和大家一起，努力消除几个世纪以来的奴隶制度和制度化的种族主义。实现公平、平等和包容的道路还很长。一些人与我持有相同的看法，但也有一些人认为我们还不够好，这会让我们产生退缩感。我尊重他们在这件事上的不同看法，因为在最终目的上，我们是一致的。

一旦我们被聘用了，我们不希望公司因为我们的肤色降低任何标准，我们只是希望这些标准执行起来时是前后一致的。而且，我们不应该让少数族裔和妇女发生内部争斗。我听到很多高管视白人女性的提升为一种清晰的进步信号，但当提到要提拔有色人种的时候，他们又踌躇了。这是很危险的，因为这等于是告诉大家，多元化和包容性只是一套零和游戏。

我在孩提时代就迫切希望了解金钱的意义，所以我之后进入投资界也并不意外。在普林斯顿大学获得了国际关系和公共政策的学位后，我加入了芝加哥的ARIEL集团，做客服服务和市场营销方面的工作。几年后，我一步步晋升，最终成为ARIEL集团创始人约翰·罗杰斯的非正式人事总监，约翰·罗杰斯也是我的职业导师。31岁那年，我被提名为公司总裁，任职至今。

尽管我不会再被赶出家门，但过去的阴影始终让我挥之不去，我还是努力工作着。我之所以要向前一步，归根结底都是为了基本的生存。不愉快的童年产生的种种焦虑一直伴随着我，推动着我。我只有向前一步，全力以赴——因为我别无选择。

全力以赴

如果你们认为我的成功是因为我很优秀的话，那真是太理想化了。其实，

一切都是因为我努力，真的很努力，而且这是最关键的因素。那些与我竞争的人大都比我聪明，他们的人脉也更广。所以，我唯一可以做到的就是笨鸟先飞。

同时，我很早就知道如何向他人学习。我只是在做一个典型的“内行局外人”。我一直在密切关注那些优秀的人才，并坚持记学习笔记。我至今仍在这么做。当我遇到杰出的人才时，我会问他们平时是如何安排时间的，所敬仰的人都是谁。一些人认为与我交流就像被采访一样，这可不是恭维，但是我认为，保持学习的状态对我来说是很有价值的。

每个人的成功都少不了他人的帮助，我也不例外。我第一天到公司，约翰就给了我一条重要的忠告。他说，我将和一些赚着高薪、职位很高的人在同一个房间工作。但是，“别认为你是刚来的，又年轻，你就可以没有好的想法。事实上，我非常需要你的好想法。”

约翰灌输给我大胆发言以及学会倾听的价值观。在公司的头两年，他带我参加了他出席的所有会议，我听到他一次又一次地在推销ARIEL集团。在最初几个月里，我在自己的脑海中玩了一个游戏：如果有人问约翰一个问题，我会悄悄地在约翰回答之前想想我该如何回答。当我的回答与他吻合时，我知道我已经上道了。随后，我把这个游戏升级了：我开始迫使自己思考，我有更好的答案吗？当我认为自己有时，我就会告诉约翰。第一次，他被惊住了。我想说的是，虽然ARIEL集团是他的公司，但当我的答案是一种更利于改善的举措时，他不但虚心接受，还真诚地感谢我，并赋予了我更大的责任。

约翰对我能力的信任让我能够较早地在讨论重大问题上占有一席之地。即使你得不到最高层的支持，但我还是强烈建议你全力参与，这不是说让你自以为是或自命不凡，而是既要保持谦虚，同时又要自信。如果你有一个想法，不妨告诉你的同事，你要敢于发表自己的观点并表现得更为出色。我见过很多年轻的女性畏缩不前，她们大都采取了一种“我按你的要求来完成”的态度。其实，你应该这么说：“这就是我的本色，而且我有我的价值。我希望你能接受我的价值；如果你不能，我仍然会做好我自己。”

向成见宣战

在我20岁的时候，我与一位通信企业的女性高管在职场上再次相遇，当时我向她寻求建议时，她说：“更多微笑！”这乍一看是一个虚伪的建议，直到她讲出其中的深层含义。“我们每个人都希望与快乐和乐观的人共事，”她解释道，“我们都希望与带有正能量而不是负能量的人共事。”她说得没错。我认为除了要表现出智慧和尽责，我同样希望自己成为一位能够

制造出欢乐气氛的人。

对黑人女性来说，这尤为重要，因为社会成见认为她们是易怒的人。（同样，对拉美裔来说，他们也总被说成过分冲动和头脑发热——看看热播剧《摩登家庭》中的主演格洛丽亚就行了。）我很惊讶那么多人初次与我见面后都对我说："你比我想象中友善得多。"多年后，我意识到这种认知与我个人和我的言行关系不大，一切都是思维定式的问题。在大家眼中，黑人女性必定是爱生气的，因为我们长期被压迫，或是为了生存不得不变得易怒。但是，即使我们有充分的理由去生气，我们也不要轻易释放这种情绪。正如《星球大战》中尤达所说："恐惧引来愤怒，愤怒孕育仇恨，仇恨招致痛苦。"（这些话是《星球大战》导演乔治·卢卡斯写的，2013年我嫁给了他。）

被贴上"太激进"的标签则是另一个不好的征兆。最近，我在与潜在客户的一次电话交流中表现出自己一贯强势的作风。当我意识到他并没有打算反馈时，我知道我不得不改变战术了。根据《孙子兵法》中"以退为进"的策略，我下意识地让自己俯下身段，以获得更大的预期。在这个案例中，我决定向后退——我不再强硬推销，而是软化了我的态度，以退为进。

"以退为进"这种方式看起来有些奇怪，但在某些情况下，我还是会选择调整自己。我总是在努力理解所有的激励要素，而且我认为恐惧是一个致命杀手。我不觉得这种迂回会减弱自己的洞察力。当我感到自己有力量时，是因为我知道自己处于可控的范围内。我明白，最优秀的人也会采取迂回战术。重要的是保持真诚，同时应该彼此了解，拍桌子可不能帮助你实现更大的目标。

认识到你的文化背景，包括你的恐惧和缺陷，这是困难的，但也极为重要。几年前，当我去日本之前，有人告诫我名片必须用双手接，而且必须花时间读一下名片，然后抬头看一眼对方并表示赞赏。就如同我们了解其他国家的文化敏感元素一样，我们也需要在工作环境中了解各种文化的敏感元素。

在投资领域，我知道股票市场无法被控制，所以我会尽力控制其他力所能及的因素。我就是用这个方法来应对偏见的。我们无法控制其他人，但我们能控制自己对他们的反应；同时，我们也能控制自己的时间、精力和工作优先的顺序。

在某次会议中，我提出了一个想法，但被大家忽略了；接下来一位白人说了同样的想法，然后大家表示非常赞同。我坐在那里琢磨，难道他们之前没听我说过吗？好在我很快便把这个烦恼抛在脑后。很多时候，去回想以前发生的事没有多少意义，这只会阻碍你想出下一个好主意。

当然，有时候让自己成为核心人物是重要的，也是必要的。前段时间，我和两位黑人同事去得克萨斯州出差拜访一位潜在客户。那位客户站在他巨大的办公室的门口欢迎我们。之后，他走到办公桌旁，告诉我的两位同事再拿两把椅子坐过来，并且指示我坐到靠近门边、离他们很远的地方。我感到情况不妙，眼看自己将置身于他们的谈话圈子之外，于是我立刻回应道："我们谁都不能坐在这里。"最后我们转移到另外一个沙发区去进行我们的会议了。

不再热衷于讨论问题

在ARIEL集团，在对某种不公正或错误反复推敲时，我们都会说："咱们讨论这个问题的时间太久了，那么到底应该如何处理它呢？"对于种族和性别不平等的问题，我想我们讨论的时间也太长了。现在我们该如何做？

研究人员用"色盲"来形容那些有意忽视种族歧视的行为。这些人虽然没有表现出偏见，但也根本无视问题的存在。这当然无益于问题的解决。最近的一份研究显示："一些聪明的公司并没有躲避种族问题，反而迎难而上。而且，他们还认为对多元化的认可能避免对所有种族，包括多数人的种族表现出偏好或打压某一方。"[8]

当我又一次参加芝加哥彩虹PUSH项目（一个民权运动项目）会议时，一位与我同行的20岁出头的年轻人好奇地问我："我是这次会议里唯一的白人吗？"我笑着说："你有没有注意到在很多次会议中，我都是会场内唯一的黑人，你猜我有什么感受？"她想了想，说："我从来没有想过这个问题。"所以，我们需要直面种族问题，而不是无视它的存在。我们需要从不同的角度来看待这个问题，并且把意识转化为行动。

我的母亲与她同时代的黑人女性一样，对白人总抱有一份深深的不信任。但我并不这么想。我知道我不一定会被大家平等地对待，但这一点儿也不会影响我。如果有机会，我会努力凭借自己的优势表现得更加出色。我认为，一个黑人女性一旦在商界里表现得出众，就更容易给人们留下深刻的印象。现实就是这样的。我也在不断提醒自己，很多人其实一直生活在这种环境之中，但他们并没有从多元化的环境中获益。直到今天，每当我纠结于不平等的感受时，约翰都会提醒我："那个家伙从来没有遇到过像你一样的人。"他并非在为这类人的行为辩解，仅仅是从大环境的角度来看待这个问题。

一些人能和我的白人男性同事进行正常的交流，但与我对视时却显得很勉强。这时，我会努力记起约翰的这番话。当我参加某个非常正式的活动时，有人会问我是不是伴奏的乐队成员，这时我会努力记起约翰的话。当

我乘坐头等舱被一位白人男性误认为是空姐时，当某次会议上一位前任董事因为喝不到健怡可乐而斥责我时，我很想大声地笑出来。在通往男女平等的道路上，我们亟待改变这些固有的偏见和带有歧视性的行为。

意识到“第一和唯一”

在黑人群体中，有一个概念叫作“第一和唯一”。我们都喜欢成为第一且唯一的那一位。在很多名人介绍中都会写到某人是某一领域的第一位，而且是唯一的专家或领袖。很多人都对此沾沾自喜，但在我看来，这是很危险的。2002年，ARIEL集团举办了一次黑人领导人大会，邀请财富500强企业的董事会成员讨论种族问题。我们认为董事会成员有责任推动黑人享有更多的代表权利。董事会中有多元化的成员应该是讨论多元化的开始，而不是结束。“第一和唯一”只是一个起点。

我知道这对于身处重压之下的人来说，要求过多了。最近，我和芝加哥市消防局的第一位拉美裔局长乔斯·圣地亚哥交流了一下。在历史上，大城市的消防局总是白人的天下，其他种族的人若要进入则是非常困难的，尤其是坐到一把手的位置上更是难上加难。乔斯认为他成功的经验是：“我在伊拉克那种地方服役过，在那里我会随时扫视周围的情况，对周围环境时刻保持警惕。当你是有色人种时，这种警觉感也无时无刻不存在。”我同意他的说法，并补充道：“太累人了。”他也同意这一点。

当然，我们还可以求助于他人，尤其是向那些掌握一定权力的人求助。那些企业高管如果重视员工的多元化，是可以做出一些改进的。ESPN（美国娱乐体育节目电视网）的总裁约翰·斯基珀尔一直以来都在竭力倡导多元化和包容性。他的导师是乔治·博登海姆，一位任职很久的ESPN总裁，他一直以雇用和提拔女性及有色人种作为自己的目标，以此获得更多的关注。

今天，ESPN已是全球最有价值的有线电视频道。约翰公开表示，高层领导的支持通常能够促发重大的改变。他要求每个职位上都要有一些多元化的候选人。他说，有些公司的高管在需要做出某些多元化的人事决策时不知所措，就会来找他谈。约翰的回答总是很简单，也很肯定。

做回你自己

我喜欢游泳。有一次，我的教练让我一口气从泳池的一头游到另一头。这太难了，每次我都以失败告终，他就让我从头再来。我以为他是在训练我的憋气功夫，结果他说这不是目的。我傻了，那到底是为什么？“训练的目的是让你对不舒服的环境感到舒服，因为我们每天都要面对这样的现

实。这种训练会强迫你在不舒服的环境中放松，并顺利地适应它。”他这样回答。

谈论种族和性别问题是让人不舒服的，但我们必须要面对它。当我们开始对不舒服的东西感觉舒服了，我们就向正确的方向又前进了一步。如果我们对此能够放松地讨论了，我们便能一起去克服这个问题了。

2005年，我在芝加哥大学洛克菲勒教堂做礼拜。著名的电台主持人汤姆·乔尼尔在《乌木》（美国著名的黑人杂志）的创始人约翰·强生的葬礼上致悼词。汤姆赞扬约翰是一位“敢做敢当的黑人”。尽管这个概念我从来没有想到过，但我立刻被震撼了，我想到了因自己的种族和性别而感到如履薄冰的那些日子。

当时我36岁，我也从那一刻开始改变了。为何我要下意识地道歉？我想被原谅什么？我坚持认为我要做回自己。从那天开始，我知道了我的目标——做一个敢做敢当的黑人和一个敢做敢当的黑人女性。

注：梅洛迪·霍布森是ARIEL集团的总裁。她是梦工厂工作室的董事会主席，也是雅诗兰黛、酷朋网、星巴克等企业的董事会成员。同时，梅洛迪·霍布森在芝加哥公立教育基金会担任董事会成员。她还是一家非营利性机构“课余活动很重要”（After School Matters）的主席，这家机构为芝加哥的青少年提供高质量的课余活动项目。

诺拉的故事：欲知我的未来，必先了解我的过去

我家住在哈莱姆区（黑人住宅区），那里的街道大都以历史上的一些传奇人物的名字命名，例如弗雷德里克·道格拉斯大街、小亚当·克莱顿·鲍威尔大街、杜布瓦大道。但没有一条街道是以女性的名字命名的。当穿过我家附近的这些街道时，虽然我对这些街道的名称丝毫没有异议，但在历史上，他们就找不到一位（或两位）女性的名字来命名这些街道吗？

人们常说纽约是美国最大的“人造城市”。从字面上说，他们也许是对的（注：英文中的“人造”的“人”也是“男人”这个单词，即man）。帝国大厦、中央公园和自由女神像都是由男人设计和建造的，在大都会博物馆中有97%的当代艺术家都是男性。（但是你可以想象到，其中83%的裸体艺术品表现的都是女性。）

乔治·华盛顿在这里宣誓就职，埃德加·爱伦·坡在这里写完了《乌鸦》这部作品。走在纽约的街道上，我感觉自己走在伟大男性的庇荫之下。

我是在城里一所贵格会学校上学的。我记得英语老师曾站起来背诵格洛丽亚·斯泰纳姆的那句话：“真理必让你们得自由，但首先会让你们受尽折磨。”

当我环顾哈莱姆区的街道，我想起这里是兰斯顿·休斯写出他最美的诗歌篇章的地方：没错，这也是左拉·尼尔·赫斯顿创作的地方。艾拉·菲茨杰拉德在这里首次登台亮相。布鲁克林桥的建设是由一位男性发起的，却是由一位女性完成的。当时担任桥梁建设首席工程师的人病倒了，而且久病不起。于是，他的妻子艾米丽·罗布林就承接了这项工程，直至完工，并且成为首位走过布鲁克林桥的人。

在进大学前，我就知道女性在缔造纽约历史的过程中也功不可没。但我们听说过她们的故事吗？这个城市如此之大，让我们感到自己的渺小，我至今仍有这样的感受。

催人奋进的纽约精神不仅存在于哈莱姆区的历史中，还存在于今天的现实里。我最近在一家麦当劳的店里，听到一位女性收银员和她的男性主管的一次争论。男性主管在顾客拥挤的高峰期，当着一大群顾客的面向她大吼大叫，但是这位女性收银员没有退让。他用带有侮辱性的言语质问她时，她大声说：“我就是要向前一步，你这个混账东西！”

真理让她享有自由，也让她受尽折磨。

我知道这种感受。我以前对女性没有被写入纽约的历史而感到气愤。所以，当我大学毕业回到纽约后，便开始从事一些工作，让大众关注到哈莱姆区的女性。我努力劝说这里的导游在他们的旅游路线上增加更多讲述女性故事的地标，例如比利·哈乐黛（Billie Holiday）住过的第一所公寓。我还推动涂鸦艺术家的团体认可并宣传女性街头的行为艺术，我很高兴地看到有一位年轻艺术家采用了索杰纳·特鲁斯（Sojourner Truth）的名字。

此外，我和母亲也向市政府成功请愿，希望在这个区域种植更多的树木，让哈莱姆区充满绿色。哈莱姆区历史悠久，而这些树木让我们在内心感觉到每个人都将成为它未来的一部分。纽约的女性从未惧怕过向前一步，我很自豪自己是这群姐妹中的一员。

注：诺拉·贝拉克曼是刚从美国塔夫茨大学毕业的一位学生，也是LeanIn.Org网站的会员。

马修的故事：学会往桌前坐

每当想起第一次参加会议时的情形，我的心还是会跳得很快。那时我刚毕业没几年，受雇于华盛顿哥伦比亚特区的一家公关公司。那是我第一次担任现场组织者，负责召集当地选民，当时的哥伦比亚特区就像在举行联赛一样热闹。

公司要求我负责一个重要项目：设法应付15个州的运动组织者。也就是说，我要穿上西装打着领带，和资深成员们一起参加周一早上的会议。

我穿上了自己仅有的那套西装（还是1998年行受戒礼时穿的旧衣服），感觉自己就像是一个挤在大人堆里的小孩。这间会议室里有一张大得恐怖的会议桌，桌子中间放着6部电话。桌子边坐着说客、以前的政客、政党追随者，他们已经在这些位置上坐了数十年了，我也曾在新闻中见过他们。

我敢肯定，当我走进会议室时，每个人都认为我是一个“假冒者”。他们很可能会看到我脚上的运动袜。这种被当成骗子的感觉太尴尬了，于是我有意识地坐在了角落的一张折叠椅上，没敢往桌边坐。当时我想，应该只有第一次开会才会这样吧。但后来，这却成了一种习惯——每次开会时，我都坐在角落里，避免与那些试图和我谈话的人有眼神接触。

而事实上，我有自己的特殊优势：在过去的两年中，我都在学习如何做一名竞选运动的现场组织者，如何召集民众。在如何做好“基层工作”这一点上，会议室里没有一个人比我更有经验。但是我却感到不自信，因为他们谈的都是如何影响华盛顿的立法者。在谈论到某个颇有影响力的参议员时，常会有说客站起来说：“我给他打个电话。”所以我只能沉默地坐着，生怕他们发现我与他们格格不入。

之后发生了一件古怪的事。在聆听那些穿着昂贵西装的专家讨论了几周之后，我开始关注自己一直在思考的东西：不管这些人年纪多大，经验多么丰富，多么自信，他们给人的感觉都像是在演戏。他们说话时总要使用很多专业术语，并且固执己见，坚持用自己的方法来解决问题。即使他们的论点缺乏理论基础，他们也毫不动摇。我开始明白了，从某种程度上来说，这些人在达成一致时便能够不计前嫌。其实每个人都是如此。

之后的一次会议讨论的主题是基层工作，我知道自己该站出来发表言论了。我决定勇敢地坐在桌边，用自己的言论赢得他人的尊重。于是我在桌边找了个位置坐下来，坐在另一侧的是一些白发苍苍的说客，他们都对我的到来表示欢迎。我发现，这次会议之后我开始敢于当众表达自己的想法了。

之后，在每周的例会上，我都会穿着那套宽松的西装。为了让母亲开心，我还买了一盒黑袜子。从那天开始，我总会提前到达会场，然后坐在桌前——我开始相信，我是应该坐在这里的。

注：马修·斯拉斯基是“Change.org”在线平台的总经理。

LEAN IN

第13章

勇敢地向前一步

库纳尔·莫迪

一直到几年前，我才开始思考性别问题。我成长在一个传统的家庭，父亲负责上班赚钱，母亲负责照顾我和哥哥。我从小就喜欢数学和足球。2011年，我在商学院创建了一个虚拟的足球联盟，将我的两大爱好结合在一起。

在我的早期职业生涯中，我是一位咨询顾问，我要和我的团队一起为资深客户做报告。通常情况下，这类会议都进行得很顺利，但有一次例外。有一位女客户，她对工作很上心，建议我们再斟酌一下分析结果。因为团队成员大部分都是男性，所以我们总有很多东西可以讨论。然而，这次我的同事们没有讨论项目，而是把焦点放在了那位女客户身上。

“她就是太过情绪化了，我们别理她。”

“对，她就是喜怒无常，可能她的压力太大了。”

“我们得让她冷静下来。”

我还从没听过谁用“情绪化”、“喜怒无常”这样的词来形容男客户。那么，我们是否对客户进行了某种刻板的分类？为什么我们会讨论这位女客户的情绪？讨论的重点应该是我们的工作，而不是她的反应，对吧？这些问题从我的脑海里掠过，但我坐在那里，什么也没说。

回头想想，我真希望自己当时出言替她辩护。然而，我很清楚自己当初为何没有那样做——因为我也害怕被别人当成那种过度敏感的人。你知道的，就是懦夫。

但是现在，就算我有可能被大家当成懦夫，我也会说出来。那天发生的事情其实每天都在发生，而且会持续地发生，直到人们不再对女性有偏见为止。

性别问题也可以说是男性的问题。低估女性的价值会影响经济发展和公司的业绩。而女性对男性在工作上的过高期待会导致他们无法成为一个合格的配偶，从而有可能伤害到家庭和孩子。所有的女性，是时候表现出一点儿男子气概，向前一步了。

我曾听到过一些质疑的声音。一些男人不以为然地说道：“现在的女性都很优秀。那些在毕业典礼上致告别词的是女生，我的老板也是位女性。”尽管在过去的50年里，社会观念有了极大的进步，但在顶层架构中（如董事会或者政府机构），很少能看到女性的影子。有人说，美国不是有20%的女性参议员吗？但别忘了，男性参议员的比例高达80%。[1]

一些男性坚持认为："现在的女性完全占了上风，她们统治了所有只对女性开放的会议和社交活动。之前我曾给某公司推荐过一位男性友人，但是他被拒绝了，就因为他们想要雇用的是一名女性。"这样的故事恰恰表明了一个事实：我们生活在一个有性别歧视的社会中。虽然我们一直致力于创造一个性别平等的社会，但在这个过程中，我们还是会遇见一些令人不快的时刻，遭遇一些不公平的决策。话又说回来，女性一直面对的就是这种偏见和不公平。现在，我们的首要目标是让每个人在工作和家庭中都被公平地对待，能够拥有真正自主选择的权利。

我们能做到吗？起码我们可以试一试。

承认我们都有偏见

我和很多人一样，从小就相信男女平等。但回顾过去，我看到了自己内在的很多盲点。当初在商学院创建虚拟足球联盟时，我认为这是一种建立人际关系的方法。但我并没有邀请任何一位女生加入我的联盟，我认为只有男生才会玩虚拟足球。其实，我本应该向全班的同学——不管是男生还是女生，发出邀请，至于是否要加入，则要看他们本人的意愿了。所以，就算有些女生对此不感兴趣，我也应该用一种相对包容的方式去吸纳成员。

这就是性别歧视。在这个社会中，还有一些更加明目张胆的性别歧视。几年前，一位著名的风险投资人在我们学校做了一项问卷调查。风险投资一直被视为老男人的专属事业。因此，当班上一位女同学希望这位投资人给想要进入这一行业的女性一些建议时，他断然拒绝了。他说女性不应该进入这个行业，因为她们与这个行业的文化格格不入。为了论证自己的观点，他提到了其所在公司的一个投资小组，其成员全部为男性。他的这个论断真是"直率"得令人发怵，"诚实"得令人悲伤。此时，演讲厅里可以清晰地听到人们的喘气声。惊讶过后，一些人相继离开了大厅，并将该公司从自己的求职列表中删除了。

我们要承认一个事实：这个社会确实存在性别歧视，抑或隐晦，抑或明目张胆。这是一种根深蒂固的偏见，是存在已久的——玩具飞机是给男生玩的，而玩具烤箱是给女生玩的；电脑适合男性程序员，裙子适合女孩子。就算我们长大了，这些偏见还是存在——足球和数学是男生的专属，而啦啦队和诗歌则是女生的专属。男人是派对动物，女人则是辣妹；男人是花花公子，女人是交际花。就连工作中都存在偏见：男人是领导者，女人是后勤保姆；男人苛刻，女人情绪化。

因为这些偏见太过深刻，所以它们不可能在一夜之间消失。不过，我们可以在遭遇这类偏见时采取双重标准。千禧一代（指1984~1995年出生的一

代人）的男性中有一半都承认，在职场中女性比男性更为严厉。但我不常看到他们表露这种观点。[2]他们总是保持沉默——就像我之前面对那位“情绪化”客户一样。我们不能再保持沉默了，当我们听到有人用“情绪化”、“喜怒无常”或者“疯了”这类包含贬义的词形容女性时，我们要表明自己的看法。也许她根本就没疯，也许她本来就是对的。

再举一个关于偏见的例子：女人不被女人“喜欢”。我在职场上看到很多这样的例子。假设我发表了一个有挑衅意味的观点，人们会认为我不过是在表达自己的看法而已，我可以对此负责。而当一个女性发表这样的观点时，大家就会认为她是在发牢骚。所以，当你听到同事（不管男女）说某位女性攻击性太强或者不被人喜欢时，你最好问问那个人到底发生了什么事，答案会让你大吃一惊的：他会说，要么是因为一些模糊的感觉，例如“她很烦人”，要么是因为一些我们都会犯的错误。在任何一种情况下，你都会明白：性别偏见可能会导致负面观点的产生。并非每个人都会以这种方式看待问题或承认这个事实，除了那些可以纠正自己观点的人以外。

不要认为女性只是配角。 在实施某个项目时，我的团队成员亲切地称其中一位女同事为“团队母亲”。她是一位精力充沛的女性，能确保团队一直朝着正确的方向前进，哪里有困难，哪里就有她。在当时看来，这是一个充满敬意的称呼。然而，现在回想起来，才发现这个称呼限制了她能力的发挥，使她无法得到自己应得的尊重。即使她的职位比我高，我也可以随便打破她制定的规矩，不遵守她设定的时间表。有哪个人会一直听妈妈的话？

一位女性友人曾指出，开会时做记录的通常都是女人。她们这样做是出于自愿，而不是单纯地响应他人的要求。但在开会时，做记录的人都无法全身心地投入会议。与那些在会议中提出看法的人相比，勤恳做记录的人更不容易得到晋升的机会。

在女性说话被打断时挺身而出。下次参加会议时，注意一下那些在说话时被打断的人。假设在你的团队中，女性成员说话常被打断，你可以采取一些措施帮助她们。例如，你可以说“我想听听她的想法”，或是“你要说的就这些吗？还有要补充的吗？”如果说在公众场合连续被打断谈话会让人觉得尴尬，你或许可以在会后将她拉到一边，指出问题，不然她很可能意识不到问题所在。

确保女性可以得到同样的赞誉。人们常会低估女性取得的成就，而男性却可以公开庆祝自己的成功：“嘿，兄弟，祝贺你！”在职场中，我们更愿意庆祝男性取得的胜利。我们会用“非常出色”形容一个男性的想法，却用“有助于团队建设”来形容持有同样想法的女性。所以，我们要真心欣赏女同事取得的成就，并大方地祝贺她们。

改善公司的状况

我们除了可以对同事产生即时影响，还能对公司产生更大的影响，即使我们只是小职员。

合理安排管理人员。几乎每个行业的管理者队伍中都缺乏足够数量的女性高管，来领导资历尚浅的女性职工。当然，资深的男高管也需要参与这类领导计划，发挥其应有的作用。假设你的公司没有合理安排管理人员，你可以提出相关建议。事实证明，这会产生一定的积极作用。[3]

要求人力资源部进行反偏见训练。到处都有偏见。如果你不想自己受到影响，那你确实需要进行这方面的训练。

评估公司的社交活动。学校或公司举办社交活动的目的是增加彼此之间的联系，但其常会有反作用。一个友人告诉我，她在公司参加的第一个社交活动就是彩蛋射击，她个人觉得这是一个馊主意，但她还是去了。当策划这项活动的人——她的老板问她玩得是否开心时，她违心地说很开心。我打赌，有一些男员工也说了谎，声称自己喜欢彩蛋射击。

评估聚会相对来说更难。女性对运动或者扑克牌不感兴趣的假设是排他的，而男性对参加读书俱乐部或者烹饪小组不感兴趣的假设亦是排他的。我并不是说每个人都必须邀请他人去做所有的事，我只想说，在发出邀请时要多留一个心眼儿。

在工作中谈论家庭。我在面试时，没有一个面试官问我是否有生孩子的计划，而女同事却常常需要回答这个问题。这无疑强化了“女性必须在家庭和工作两者中做出选择”的观点。

当某个著名的女总裁在我们商学院进行演讲时，很多学生都会问她如何平衡高管和母亲这两种角色；而当某个著名的男总裁在学校演讲时，学生则会问及他的职业规划。其实，我们也应该向男总裁提及家庭责任的问题，并且应该邀请女总裁分享其职业经验，这两点同样重要。通常情况下，男性领导人大都过度注重工作，但这一点是可以改变的。最近在我们办公室，有一些做了父亲的男同事开始重新审视自己的角色。他们创建了一个“办公室男性论坛”，分享彼此的故事并给出宝贵的建议。

在家工作

千禧一代的家庭和我们这代人的家庭相比，有可能需要依靠夫妻双方的力量去养家糊口。[4]而有一个事实却没有发生太大变化，那就是女性仍然需

要承担大部分的家务和照顾小孩的责任。[5]我相信在未来10年内，当父亲认识到做一个与家庭有密切联系的家长是孩子成长的关键时，这种情况将会有所改变。

目前，我和未婚妻还没有孩子，但我们正在尝试制订责任平分的计划。因为大家平时工作都很忙，所以我们会在每周日花15分钟决定下周如何分担家务，这样可以避免出现沟通不畅的状况。当然，我们都会心甘情愿地做家务。

表现出男子气概，为性别平等而努力

我外婆15岁退学，之后遵从父母的意见结婚了。这并不是她的本意，她曾经怀有完全不同的梦想。所以，婚后她坚持让自己的每个孩子（包括我母亲）都去上学。我母亲是家里的第一个大学毕业生，她找到了一份专业性很强的会计工作。照理说，她的会计师生涯将一片光明，但她却在不久之后辞职，留在家里相夫教子。我的未婚妻是他们家里第一个拿到工商管理硕士学位的人，目前在一家科技公司任产品经理。

那么，我妻子的男同事会帮助她克服工作中的偏见和障碍，让她到达职业巅峰吗？我会成为一位全职丈夫吗？我们未来的孩子会生活在一个每个人都能完全发挥自己的潜力的社会吗？是否会有那么一天，我不会再被当成一个懦夫？

我希望我们可以一起向前一步，避开那些条件反射式的陈旧观念。让我们一起为性别平等而努力——但并不是以一种居高临下的态度来做这件事，我们要为了自己的母亲、妻子和女儿去努力，我们要为自己和未来采取行动。

注：库纳尔·莫迪，麦肯锡咨询公司顾问，负责处理客户和公司的技术问题。他曾任“为美国而教”项目的策划经理，参加过华盛顿哥伦比亚特区的美国志愿队项目（一个与消除贫困的非营利组织LIFT合作的项目）。

乌苏拉的故事：我出生在哪里并不能决定我是谁

我出生在曼哈顿下东区一个混乱的公共住房社区，但我拥有一位了不起的母亲。很多人都告诉我，我的身份有三大遗憾：黑人、女人、穷

人。

不过，母亲并不这么认为。她常常告诉我，我出生在哪里并不能决定我是谁。她知道接受教育将是我最好的出路。母亲工资微薄，但她还是想办法把我送到优秀的天主教学校念书。当时我面临着三种职业选择：修女、教师或者护士。

我认为这三种职业都不适合我，我想当一名工程师。后来我考进了布鲁克林工学院，可我感到极度恐慌——这是对梦想过度思虑的一种典型反应，说明我还没有做好准备。布鲁克林工学院位于纽约市一个偏远、陌生的行政区，我担心我的同学都比我聪明。

这便是我人生的第一个“向后一步还是向前一步”的交叉路口。其实选择很简单，就是放弃我的梦想，选择一条更有前景的道路。然而，我选择了向前一步，这份勇气是母亲和天主教学校赋予我的。跨出这一步并不容易，我需要恶补很多课程才能赶上别人。身处这所大部分都是白人男性的学校，我就像是一个异类，我也一度怀疑自己。刚开始，我学的是化学工程，后来我又改学机械工程——我喜欢这个专业。慢慢地，我在学业上站稳了脚跟。

从那以后，我的人生中出现了更多“向前一步”的时刻：进入纽约州北部的施乐公司实习；拿到常春藤名校的硕士学位；签约施乐公司，并成为公司的领导者。我在担任施乐公司的首席执行官期间还促成了一宗重要的收购案，施乐由此从一家出售复印机和打印机的公司变成提供技术和服务的公司。

梦想是可以实现的，但前提是，你要得到别人的帮助，并接受优秀的教育，拥有强烈的职业梦想，以及向前一步的勇气。因此，我花了大量时间在那些致力于帮助女性和少数族裔接受教育、得到自尊的机构上。教育和自尊是他们敢于冒险、实现梦想的必需品。而我也希望，这能够让他们将爱传递下去。

注：乌苏拉·伯恩斯，施乐公司前首席执行官。

玛丽的故事：我指证了强奸我的罪犯

因为孩子的出生，2012年2月初我和丈夫凯乐搬进了新家。那年我拿到了哲学硕士学位，在某戒毒中心担任顾问和主任。我们的女儿刚19

个月大，我们还计划在凯乐修完硕士学位后再生一个孩子。生活是如此的幸福美满。

搬家之后没多久，我们的生活被彻底改变了。3月14日，我被一个陌生人强奸了。他闯进了我家，把我绑起来，用胶带封住我的眼睛，并拿枪威胁我。我苦苦哀求他不要这样做，但他只是冷酷地叫我闭嘴，还拿我和孩子的性命加以威胁。他走的时候没有松开我身上的绳子，也没有撕下我眼睛上的胶带，只是把我赤身裸体地扔在家里——当时已经看不出来那是我的家了。

他离开后，我挣扎着起身，打开了门。家里养的两条狗冲了进来，它们开始舔我的伤口，用力地撕开我眼睛上的胶带。胶带一角松开了，我看到了周围的一切。

我知道我正面临着一个女人必须做出的痛苦抉择：大胆地报警，还是保持沉默？不管是哪个决定，我都将面临很大的风险，遭受无法预计的损失。这时，内心的一种信念说服了我。沉默代表精神和情绪上的死亡，我可能永远都会被这种死亡绑架，无法再看清周围的一切，无法再做一个母亲、一个妻子、一名医生和一个健康的人。当时我的手仍被绑在背后，但我还是找到电话，并拨通了911报警电话。

行凶者被逮捕了。之后的一整年，我和丈夫都在跟进审判程序。那名行凶者自始至终都在否认，甚至企图对自己的行为轻描淡写。就在庭审前，他认罪了。

审判那天，我和丈夫直接与审判人员、行凶者进行了对话。我想，拥有此类经历的许多女性仍在被恐怖绑架，她们认为自己的声音无足轻重。我真心希望可以邀请她们每一个人出庭，站在我这一边。

在法庭陈述时我的声音抖得厉害，但是因为有我的爱人以及社会团体的支持，我的声音渐渐变得坚定了。我和行凶者四目相对，细数他的罪行。最终，希望战胜了恐惧。自被强奸以来，我的身体第一次有了知觉。根据我的陈述，法院最终判处行凶者31年有期徒刑，并且不得假释。

我拒绝沉默，我要勇敢捍卫自己的尊严，让沉默变成勇气和希望。

注：玛丽·图勒，美国亚利桑那州的一名心理辅导员。

LEAN IN

第14章

倾听你内心的声音

雷切尔·西蒙斯

大学毕业后，我以为生活是一场可以顺利通过的考试。我努力工作，不断超越自我，希望让每一个遇见我的人都喜欢我、认可我。不久，我搬到了纽约市一间昏暗、狭小的公寓里，一门心思规划着我的未来。我列出了一些目标，并把这张表贴在浴室的门后，这样每天我都能看到这张表，知道自己该做些什么。

一年后，我获得了罗德奖学金（Rhodes Scholarship），得以去牛津大学深造学习。当时，我正受雇于市长鲁迪·朱利安尼，他召开了新闻发布会并宣布我获得罗德奖学金的消息，还邀请我的家人和我们学校的校长坐在前排。隔天，纽约《每日新闻》就发布了头条新闻："市政厅出了一个天才。"之后，学校的所有录取材料上都印上了我的照片。不久我便飞往英国，开始在牛津大学学习政治。

相当引人注目，对吧？不过，故事还没结束。在英国读书时，我并不开心，也没有交到好朋友。一年后，我退学了，我又回到了美国。父母对此困惑不已，甚至非常愤怒。没有人明白我为什么会放弃罗德奖学金，就连校长也说我让全校都蒙羞了。我很惭愧，几乎天天窝在卧室里。我坐在地毯上哭泣，看着那些满是灰尘的体育奖杯，我甚至觉得自己身上也蒙上了一层灰。

我意识到，努力学习和熬夜工作虽然可以让我达到自己设定的目标，但也会让我忽视自己真正的梦想。我将自尊和成就、奖励紧紧地绑在一起，当我无法取得成功时，我的自尊便会轰然崩塌。"我不知道自己是谁"，我这样告诉友人。

在《向前一步》中，谢丽尔问了一个极具震撼力的问题："如果克服了恐惧，你会做什么？"回想起那些坐在地板上的日子，我认识到了自己的恐惧。

我的故事并不罕见。我现在教的很多学生都觉得自己麻木、茫然，似乎被压垮了。他们必须明白，当他们从理想世界过渡到现实世界时，出现这种反常、忧虑和疑惑的情绪是正常的。作为女子领导学院的共同创始人，我鼓励学生根据自身条件，勇敢接受生活的不确定性，并不断提高自己的领导力。

我现在该做什么？

新近的毕业生提出了许多令人恐慌的问题，令大部分人纠结的就是一件事："我现在该做什么？"我对他们说，20多岁的人生因充满混乱和疼痛而感到困惑是正常的。他们一直在等我说下去，但我没有，这让他们很失

望。

实际上，当我们从象牙塔走向职场时，我们要少听他人的建议，多听自己的心声。没有所谓的“完美”的下一步，就像世界上不存在你幻想的那种爱情一样。所以，我们怎么能期望别人告诉我们如何找到它？

不幸的是，很多年轻的女性都不懂得如何倾听自己的心声。相反，她们被告知要不惜一切代价满足自己的欲望，并且会有一条“正确的道路”通向成功。当这些途径得到大家的肯定时，它们也会出其不意地影响我们内心的声音。所以，我们需要倾听内心的想法，这有助于我们了解和表达自己的情绪，正确地面对失败，直接处理问题。要知道，内心的声音就是你的指南针，它可以帮助你找到“现在该做什么”这个问题的答案。

今天，我可以坦白承认，我从来就不想去英国学习政治，我只想成为“罗德学者”（拿到罗德奖学金的人），我只想赢得荣誉，让大家知道我特别优秀。当我能够坦言“我是不是真的想去英国读那些无趣的论文”时，我便能释放心中积攒的所有不快。如果当初我能够听从自己内心的声音，我应该会做出不一样的选择。

打破规矩

很多学生都追求完美，希望自己成为一个有吸引力、有学术成就的全才。他们因为这种压力备受困扰。[1]他们在追求完美的同时也会退缩，回避那些可能玷污他们名声的机会和挑战。他们是不会开口的，除非他们已经找到了正确的答案，或者选修的是一门很难却有趣的课程，又或者他们追求的是某个完全没有把握的目标。他们用倾听和成长的经验去交换表面的完美；而那些警告你突然改变职业方向可能会让你郁郁寡欢、没有成就感甚至造成混乱的教授、父母和职业发展人，也会促使你更加努力地追求所谓的“正确的道路”。

这些不甚明确的信息会导致刚毕业的学生陷入恐慌。我的友人贾莉斯形容这种情况就像是“资深员工给了你当头一棒”。也就是在这一刻，你意识到你必须独立决策，独自面对未来的种种后果：“如果这份工作不能让我达到想要的职业高度，怎么办？如果我当初没有找到工作，又该如何？我讨厌研究生院，怎么办？如果我做了错误的决定，又该如何？”之所以会出现这些问题，并不是因为我们无路可走，而是我们希望那是唯一正确的路。不确定性原本可以激发好奇心，引领我们去思考，但现在却带来了恐惧。

学会接受不确定性是真正发现自我的关键一步。为了找到属于自己的路，你要开始倾听内心的声音，包括你的思想和感受，以及那些你真正在乎的

东西。就算不能马上找到自己的热情所在和职业的方向，你也不必担心，因为这通常都要花费很多时间才能找到。要记住，你一定不能辜负自己的人生。

很多女性之所以内心充满纠结，大部分原因就在于其内心的性别规范。我们进行社交的目的是取悦那些与我们打交道的人，但事实上这些人形形色色，每个人都有自己的特点和个性。因此，学习倾听内心真实的声音并不是一种与生俱来的能力，相反，它需要反复练习。好在这类技能就如同肌肉一样，越是经常使用就会越强大。

学会与人进行直接的眼神接触，这种技能也不是天生的。对于那些不懂得尊重他人的人来说，培养这种技能的难度就更大了。好在我们身边有很多女性都在努力尝试，她们每天都在坚持练习。总之，想要拥有更熟练的技能，就要不断练习，这是唯一的方法。

你现在在想什么？

你在读这句话的时候，或许正在倾听大脑发出的某个声音——也许它在说“我饿了”，或者“我想要查看Instagram照片分享软件”。这就是你脑海里的声音。你对这些声音有反应并不代表你疯了，这恰恰说明你正在思考即将发生的事情。

这么多年来，每当我碰到一个陌生人，我就会立即尝试和他（她）交朋友。我会微笑着提出问题，说一些自嘲的笑话。有一天，我突然意识到一个问题：我从来没有停下来问问自己，我到底喜不喜欢我遇见的那个人。于是，当我开始注意自己的感受时，我的行为也发生了变化——我在交朋友时变得更慎重了。当然，我因此交到了好朋友，闹的笑话也变少了。

你的内心在说什么？在你开口前，它是否已经帮你组织好了语言？它是否在说，“我正试着和一个总是迟到的人交朋友”，还是“请不要再打扰我了”？又或者，你其实不是你所认为的那种人，因为你爱上了坐在旁边的那个女孩……也就是说，你是一个同性恋？（好吧，最后那个人是我。）我们的想法会影响我们的行为。如果你意识不到这一点，那么你可能会被别人牵着鼻子走，失去自己的主见。

相信我，你听得越多，这个声音的分量就越重。最近，我习惯在上班途中的咖啡店买一杯咖啡。因为我是常客，所以有折扣。但是有一天咖啡厅的员工忘记了这回事，多收了些钱。我的第一反应就是无所谓，做一回好人呗，我不希望那个员工认为我是一个较真的人。然而，我听见我的大脑在说：“应该是1美元20分啊！”于是我大声地说了出来。之后那位员工向我道歉，并退给我40美分。

这应该是一件很小的事吧？反正我是这样认为的。你可以试着倾听大脑中最平常的声音，并把它说出来。比如，你在餐厅吃饭想换道菜时；或是你要求室友按规定做家务时（发短信或者把纸条贴在冰箱上不算，你必须当面说出来）。

听到自己的心声再去行动，你的“肌肉”就能得到锻炼，才能渐渐养成习惯。这样的话，当老板给你开的工资是年薪3.5万美元，而你想要的是4万美元时，你就可以大胆地向他说出自己的想法了。只要你的人生多一些这样的时刻，你就会越来越接近你想要的那种生活。

大胆进攻

当你有一个清晰的梦想，认为它能给你带来坚定的力量时，你应该珍视它；如果它只能给你带来过度的压力，那么你就要放弃它。

你听过这句名言吗？——“每天做一件让你害怕的事”。说实话，我不是很认同这句话，它会让你误以为自己应该退缩。谁愿意每天都担惊受怕？那么，“每天做一件会让你稍微紧张的事”，又怎样？我知道，这句话没那么朗朗上口，但这种词语的换用确实会产生一些有意思的变化。

贾莉斯现年25岁，她的梦想是开一家烘焙坊。但她没有启动资金，她也不想支付周末上烹饪学校的费用。所以她白天工作，这些钱足够支付她的日常生活费用；然后她利用晚上的空闲时间在纽约市的烘焙坊实习，每周两次。贾莉斯就这样慢慢地接近了自己的梦想。

你现在有什么目标？假如你追求的目标太过宽泛，你可以试着将其分割成若干个小目标。因为小目标更容易实现，它们可以消除你的焦虑、完美主义以及会阻碍你进步的羞耻感。

当你害怕在工作中表态，但你又清楚那是成功的必经之路时，你可以采取以下措施：

·列出表态的所有好处。

·花时间去了解同事。这样你在表态时就不会那么焦虑了。

·和主管沟通，说明你想要表达的意图。

·在表态之前写下你要说的内容。

·尝试向那些与你相处得好的人表态，例如父母、朋友或者你信任的同

事。

当你设定了某个小目标时，给自己一个实现该目标的期限。采取这些小步骤会让你变得更加自信、轻松。当需要你举手发言时，你也就能做到畅所欲言了。

此外，还要依靠你的同龄人，即使他们的目标与你的目标天差地别。这些人不一定是管理人员，或是那些清楚自己下一步该做什么的人——他们只需要和你一样努力，能够提供让你进步的反馈建议就可以了。

最坏的情况是什么？

害怕冒险时，你可以问自己下面两个问题，将会有所帮助："最坏的情况是什么？"以及"我能忍受这种情况吗？"对大部分人来说，设想最坏的情况可以揭开风险的神秘面纱。例如公开表态，最坏的情况不外乎以下几种："我的答案是错的"，"我说话的方式不正确"，"人们会批评我"。

上述情况皆有可能发生，甚至可以说，发生的概率相当大。话说回来，只关注负面情况会滋长你的恐惧情绪。你做错了不代表你蠢，这说明你在尝试。你可以（甚至可以说是应该）接受这种失败吗？所以，你要花时间去思考最佳的情况：你的答案是正确的；你清楚地表达了自己的想法；你解决了一个问题，帮助了团队。

焦虑就像一种廉价的快餐，这对于那些看上去并不焦虑的人也是如此。即使感到恐惧你也不必慌张，不必知道自己该做些什么，你只需认真倾听自己的心声。

有些经历是痛苦的，但值得拥有。别人可能会误解你。当你觉得悲伤、深受折磨时，你可以逃跑、离开，但千万不要像我那样在地板上坐几周，不要因为跌倒而惩罚自己。就像奥普拉·温弗瑞所说的："没有一种东西像失败这样，可以推动你的人生往另一个方向前进。"[2]

你可以舔舐自己的伤口，痛哭一场，然后回到跌倒的地方。当我们担心他人的看法时，我们便会切断自己与奋斗目标之间的联系。寻求他人的认同、试图做好每一件事，这些都会让我们远离内心的指南针。我们需要关注的是，如何在他人面前表现出真正的自我。坚持倾听内心的声音，同时采取这些小步骤，都可以让你在自己的人生道路上不断前进。

我在南非的一个高中演讲时第一次谈到了放弃罗德奖学金的事。（是的，我害怕和公众分享我的故事，所以我只能在地球的另一个半球说起这件

事。）讲完我的故事后，台下的听众顿了一下，没有给出即时反应；而后，那些学生和家长都站起来为我鼓掌。我终于明白，我的经历并不是一个需要隐藏的错误，我迈出了寻找真我的第一步。

注：雷切尔·西蒙斯，非营利性国家机构女子领导学院（the Girls Leadership Institute，致力于增强女性的领导力）的共同创始人，著有畅销书Odd Girl Out、The Curse of the Good Girl，同时为史密斯女子学院伍特勒工作与生活中心制定相关发展项目。

蒂妮西娅的故事：我做回了自己

我小时候在充满暴力和贫穷的环境中成长，周围都是些不怎么样的学校。大人们告诉我，我的人生将遵循着以下轨迹：在少女时怀孕，蹲监狱，早死。我的父母在我出生时仍是未成年人，不久以后，父亲在我家所在的那条街上被谋杀了。我的堂兄弟中，蹲监狱的人比高中毕业的人还多。10岁时，我就知道自己以后会成为哪种人了。

然而，我很幸运，因为我的母亲和外祖母都相信我可以成为更好的人。母亲为了养家要打三份工。我上三年级时，她问我在学校里学到了什么。我告诉她，我没学到任何东西，而且从幼儿园开始一直是这样。然后，母亲就行动起来了。一年后，我进入了母亲和社区其他成员共同创办的特许学校。

在那里，我爱上了学习；也正是在那里，我才发现作为加利福尼亚州东奥克兰市的一个黑人女孩，我要面临的是什么。我清楚地记得六年级某天上体育课的情形，当时有一辆车冲了过来，车里的人朝我们开枪。我很疑惑，为什么他们要开枪打我们？我们做错什么了？

之后，我们一家人搬到了斯托克顿市，试图逃离这一切。虽说当时的斯托克顿市是美国最穷的城市之一，但它离东奥克兰市足够远，我觉得可以做回自己了。我经常利用午餐时间看书，还主动让老师给我布置额外的作业。我的学习成绩很好。上高一时，我加入了诗社、辩论社以及市长青年顾问委员会，还曾三次当选为班长！

马尔科姆·利特尔曾说：“教育是通向未来的护照。”记得上高三时我接到了一个友人打的电话，他问我申请了哪所大学。因为我的平均分很高，又参加了许多社区活动，申请好学校的问题不大，但辅导员却建议我选择社区大学。正是因为她的质疑，我才有了申请四年制大学的

动力——我想要证明她是错的，我希望自己成为家里的第一个大学生。

2008年，我考入了斯托克顿市的一所私立大学——太平洋大学，主修政治学。4年后，我参加学位授予仪式时，家人都站起来为我鼓掌，还挥动着自制的标语。这30位家人中有1岁的小婴儿，还有70多岁的长辈。我看见了母亲脸上的泪水，我突然明白我的毕业典礼更像是一个庆功会，它记录了母亲的辛劳、外祖母的衷心祈祷以及家人对我的关爱。

大学期间，我一直在努力地学习。我认为学习是创建社区、培养领导人的关键因素。我应该知道谁为国家做了些什么事，以及他为什么这么做。通过一些课程的学习以及参加斯托克顿市的大型社团活动，我认识到了这个歧视女性、穷人和少数族裔体制的复杂之处。我也发现，有一些情形是可控的，还有一些问题是因体制而产生的。我开始将学术看作理论和实践的重要纽带。与此同时，我也因为那些长久存在的问题，因为人们的不作为而感到沮丧——我知道我该做些什么了。

现在，我是青少年改变项目的联合创始人，我为自己感到骄傲。我们的学生并不是传统意义上的“领导者”——他们有些人差点儿从高中退学，有些人还曾被惩戒。这些人也像我一样，被告知他们可能会一无所成，而我们要做的就是证明人们的成见是错的。我们尝试着为这些学生进行技能训练、组织训练和领导力训练。我们还挑选出那些被称为“问题学生”的人，将他们训练成思考者和领导者。

我的出身并不完美，但我拥有相信我的家人。令人开心的是，我明白自己可以将正能量传递给他人，支持他们不断向前一步。

注：蒂妮西娅·胡克，太平洋大学“夏天成功和领导力学院”（the Summer Success and Leadership Academy）的联合创始人。

玛娜的故事：从饮食失调症中康复

7年前，我写了第一个“站出来”的故事。

刚上大一的时候，我消失了几个月。至于消失的原因，我没有告诉学校里的任何人，除了我的治疗师。我当时接受了饮食失调症的治疗，

挺过了人生最艰难的4个月。

我患饮食失调症的原因很复杂。早在高三时，我就被诊断出患有神经性厌食症。虽然进行了几个月的治疗，但病情还是在我上大一时恶化了。我总觉得特别疲惫，情绪低落，还常常生病。于是我赶紧回家，跟父母说我无法上学了，并且做好了接受治疗的准备。

这些康复治疗救了我的命；同样，它也深刻地改变了我的人生观、对幸福的定义，让我分清楚了人生的轻重缓急。康复后的我充满了力量，也做好了克服一切困难的准备；但我还没做好与他人分享这段经历的准备，我害怕自己被贴上“康复女孩”的标签，而这正是我无法承受的。我只想要重新开始。

重返校园时，我选择了一个新的专业，找了间新宿舍，也结交了新朋友。我不仅更健康，也有了全新的人生目标。我喜欢上了大学生活，我发现自己因为曾经克服过那些困难变得更加自信；我也想让亲近的朋友知道我曾接受过康复治疗，我不想否认这个事实。在我看来，若不能分享自己的故事就像是隐藏了自己的真实身份一般。

我开始慢慢地向朋友敞开心扉，我告诉他们我去了哪里，经历了什么。当我开始分享自己的故事时，人们也同我分享他们的故事。几乎每个人都有一个关于自己、朋友或者家庭的故事。他们都说了一个类似的问题：因为精神问题而寻求帮助会被看作是一件难以启齿的事情。恰恰就是因为这种思想，我的病情才会持续这么长时间。我想让其他人知道，寻求帮助是一种让自己变得更强大的方式，我们不应该为此感到羞愧。假如我还是害怕分享自己的故事，那么我又如何能做到这一点？

当我动笔写下自己通过治疗获得勇气的经历时，我的恐惧变成了热情。当学校的校报在专栏上发表了我的文章时，我收到了很多学生的邮件，他们希望全校的学生都能拥有更健康的精神状态。

之后，我和多位学生团队的领导者合作，致力于排解因健康问题而产生的耻辱情绪。我们为咨询中心争取到了更多的赞助资金，还实施了一些提供精神健康服务的项目。

公开过去的经历教会我一个道理：有时候我最害怕去做的事恰恰是最重要的事。当我克服了对这段经历的恐惧后，一切似乎变得皆有可能。

注：玛娜·纳卡加瓦，斯坦福大学在读博士。

LEAN IN

第15章

寻找第一份工作

明迪·勒维

几年前，我担任某公司的面试官时，遇到了一位各方面条件都很合适的求职者。面试结束后，他对我表示感谢，还告诉我他的梦想就是进入顶级的会计师事务所工作。这种结束方式对面试特别有帮助——如果我所在的公司是一家会计师事务所的话。可惜它不是，所以不用我多说，他没有得到这份工作。

我也曾犯过一些低级错误。但如果我们在事前做足了准备工作，那么犯这种低级错误的机会就会少得多。作为一个工业心理学家，在我的职业生涯中，我和我的团队致力于开发员工内在的最大潜力。而作为一个领导课程的教练，我则要帮助每个人倾听他们内心的声音，引导他们得到一份有成就感的工作。

跨出职业生涯的第一步需要莫大的勇气。对一个顶级学府的毕业生来说，从事基层工作大多是一种耻辱。所以，拥有正确的态度很重要，这便是我们要跨出的第一步。

谢丽尔在本书中说过，脸谱网办公室的墙上贴满了各种标语，其中有一句便是“勇敢前进”。将它作为你找工作的准则吧。若要在不景气的经济大环境中找到一份工作需要多种技能，个人也需要拥有巨大的能量以及能屈能伸的韧性。对女性而言，勇气尤为重要，因为我们通常都缺乏向前一步的勇气。男性在找工作时是这样的，只要他们的能力有60%符合职位的要求，他们便会申请该职位；而女性只会在她们的能力100%符合职位的要求时，才会申请该职位。[1]你说，谁更有机会得到这份工作？是申请了该职位的男性，还是未申请该职位的女性？答案显而易见。

如果你碰到某个适合自己的职位，那就应该勇敢地去申请，因为很多技能都可以在工作中学习。当面试官问你有无经验时，坦白告诉他你没有经验，但你有很强的学习能力。这不是弄虚作假，只是一种竞争手段而已。

前进——做好准备

找工作有多个流程。你需要设计日程表，创建一个找工作的电子文档或者纸质文档，一个记录联系情况、简历发送以及面试次数的电子表格。具体步骤可以参看下文。

管理在线信息。在近期的一项研究中，75%的招聘人员都说搜索在线简历是他们公司招聘的一种手段。[2]你应该也做过相同的事，对吧？在网上搜索自己的名字，看看搜索结果。检查你上传到社交媒体上的照片，可能的话，隐藏或者删除那些会让你觉得尴尬的照片……有时候，甚至要检查自己的发型，看看是否得体。那些关于愚弄教授的微博以及站在桌上跳舞的

照片都可能影响你找工作。邮箱地址和语音信息要简短，让人觉得你很专业。当听到“你好，因为泰勒·斯威夫特现在正忙着和某人分手，所以不能接听电话”这类语音信息时，你的朋友可能会觉得好笑，但大部分招聘人员都不会认为你很幽默。

在招聘网站上创建个人档案，标题要专业。想要进入科技公司的市场营销专业，毕业的大学生可使用如下标题：“一位积极进取的营销专员，对技术用户充满热忱”。档案中要详细介绍自己的工作和实习经历，展示自己的技能。你可以附上前雇主和学校教授帮你写的推荐信，也可以在档案中添加一些自己针对广告、学校或者公司发表的评论。当然，还要毫不犹豫地把档案发给你在找工作时认识的那些人，你要把自己当成一个“热情、积极地找工作的网络建构者”。

简历

你需要制作一份漂亮的简历。（当然，你想当摇滚明星的话就另当别论了。）

简历要简洁、明了。应届毕业生要懂得将所有的信息都浓缩在一张纸上。应届生标准简历如下：首先应介绍自己的教育背景；然后是工作和实习经历，按照日期进行排列；接下来介绍相关兴趣和技能。罗列要点比长篇大论更佳。

突出成就。很多女性都低估了自己的成就。写简历时不需要过分谦虚，要为自己取得的成就自豪，但也要把握一个适当的度。可能的话，使用简洁有力的句子，如“经营公司微博，3个月内的粉丝量达到了7500名”。要毫不犹豫地罗列出你的学科平均分或曾担任的领导职位。这不是在吹嘘，这就是真实的你。

具体说明软实力。招聘人员注重的软实力如下：领导能力、问题解决能力、沟通能力、团队合作能力以及职业伦理。[3]尽量把这些东西都展示出来。当然，做的总比说的更有说服力。举个例子，白雪公主说她“具有卓越的领导能力，曾带领7个小矮人与森林里的动物合作，在内勤服务和其他方面战胜了邪恶的皇后”。

使用关键词。很多招聘人员都会使用内部求职监测系统的关键词搜索相关招聘网站的简历。假如你使用的关键词不正确，那么他们可能就找不到你的简历。关键词可以是职务方面的（市场营销、销售、工程），也可以是技能或者专长方面的（金融建模、会做PPT、会讲法语），又或者是学位、证书方面的（文学学士、注册会计师）。假设你不知道招聘人员会搜

索哪些关键词，你也可以查阅他人的简历，进行关键词的梳理，并把最常用的关键词写进自己的简历里。

检查。许多年前，LeanIn.Org网站的总裁雷切尔·托马斯创办了一家专为应届毕业生服务的人事代理公司。她的团队发现，他们收到的简历中有98%都有错误——至少有一处语法或者印刷上的错误。98%！这个数字太不可思议了。所以，如果你想靠简历和求职信找工作的话，记得好好检查这些文字。你可以要求朋友或者家人帮你检查，还可以大声朗读其中的内容，从头到尾阅读一遍，思考自己所用的词汇。

特别定制。你的简历要能准确地展示出你的技能和经验，让它们看起来符合职位和招聘人员的要求。你也可以制作多份简历，每份简历都要强调你不同的优势。例如，哈利·波特在申请成为魔法部的主任时，要突出自己曾经战败伏地魔的经历。但如果他申请的是“三把扫帚”酒吧的职位时，他要强调的就应该是自己关于啤酒的知识了。当然，你还必须对每份简历进行反复检查。

让自己看起来真实。撰写简历时，应届生常会犯一个错误：他们喜欢采用特别正式的语言。实际上，简历要简洁、明了，不要过于正式。你可以在简历中描述自己的业余爱好，表现自己的感知能力和创造力。比如说，有人会在简历中说自己“拥有会计师的敏锐感”；再比如我的大嫂多莉，她在申请动物园营养师的职位时将自己的简历装在了饼干盒里。

在网上公开信息。可创建一个展示个人技能和实力的网站。假如你在寻找一份有关设计的工作，那么你可以在网络上展示自己的作品。假如你是产品开发者，那就把自己最喜欢的应用程序放到网上。假如你是位作家，那就展示出你写过的最有意思的博客和故事。假如你想找一份视频编辑的工作，那就做一份视频简历。

电梯游说

你可以进行“电梯游说”，用30秒的时间介绍你的相关经验、技能和兴趣。我是这样进行电梯游说的：“我叫明迪·勒维，是博斯艾伦咨询公司绩效管理部的一名员工，我的工作是帮助人们勇敢地追求自己的目标。好的，我们到了。”假设你在聚会、运动赛事或者电梯里有机会进行游说，就要迅速地给他人留下深刻的印象。

邮件/求职信

介绍自己。不管你是要写一封短小的邮件还是正式的求职信，重点都在于

你要用两三行的文字让别人记住你。

寄给某个特定的人。找到合适的人选，这样你就不用写“敬启者”了。假如你不确定谁才合适，那么你可以寄给那个可能合适的人，并请他（她）为你指出真正合适的人选。

突出个人特点。突出与该职位最相关的资质，寻找与该公司有关的人物。如果是某人介绍你来公司的，记得说出对方的名字。假如你有一些可以证明你熟悉此公司的小细节，请大胆地说出来。我在面试时会关注那个和我来自同一故乡的求职者，当然，我也会注意到那些可以解释清楚自己为什么适合这个职位的人。举个例子，假设你要申请一个教师职位，你可以说说你在某教育机构当过志愿者的经历。

做足功课。要让别人知道你做足了功课。举出一些出人意料的事例或数据，引用新近发表的文章，或者参考某个执行官说的话。如果你的邮件内容没有与你的意向公司相关的信息，那么它看起来就会像一封可以寄给任何一家公司的普通邮件，仅此而已。

再检查一遍。我觉得我这么做可能有些浪费口舌，但有些人确实需要不断地提醒。我曾收到一封求职信，写的是“我想找一个实核发展自己组织能力或者领导力的职位”——这里的“实核”应该是“适合”。

格式。只要公司对简历和求职信没有特殊要求，那么你就可以把内容都复制在邮件中，并添加附件。最好把文件储存成PDF格式，这样可以避免出现格式问题。

前进——找工作“进行时”

找工作和踢足球一样，一半是地面游戏，一半是空中游戏。大部分取得胜利的球队在这两点上都做得很好。一场好的地面游戏需要各个方面的配合。你可以在相关的求职网站上申请职位，但你要做的不仅如此——只有小部分人可以通过这种方式找到工作。[4]你还可以查看意向行业的公司和专业机构的招聘页面，并在社交媒体上关注你感兴趣的公司以及他们的人力资源部。和学校求职中心的顾问取得联系，与他们建立亲密关系。同时，尽量多地参加校园招聘和各类招聘会。

空中游戏则需要你拥有更多的创造力。大四学生安德鲁想在消费者研究公司找一份工作。他通过校园招聘找到了一个职位，有很多学生都申请了该职位。于是他开始同每个人讨论这份工作，希望能认识该公司的某个员工。就这样安德鲁认识了安德拉—— 他的大学舍友的父亲的朋友的朋友的

妹妹。虽然安德拉任职于该公司的其他部门，但她可以把安德鲁引荐给人力资源经理。

这些事是如何发生的呢？首先，充分利用自己的人际关系网。同你的家人、老师、朋友以及他们的朋友和同事讨论自己的工作，确定关系网中有哪些人在你的意向公司工作，看看谁会在社交网站上联系你。如果你已经尽力去找关系了，但还是无法认识相关的招聘人员，又该怎么办呢？继续努力，尽力找到更多能帮你联系到他（她）的人。邀请他们面谈，谈话要简短、直入主题。有时候，你可能要重新梳理一遍人脉网，列出你最有可能联系到的人员名单，看看有没有人可能认识他（她）。

列出联系人的名单后，你要考虑以下关键性的问题：你想知道申请这家公司的最佳方法吗？他认识引荐你的那个人吗？通常情况下，就算有人可以帮你，但你也别忘了，他们都很忙。你事先考虑得越多，行动起来就会越灵活。如果你幸运地联系到了那个可以决定是否雇用你的人，别浪费机会，问他（她）一些基本问题。要清楚地表达出你想得到这份工作的强烈意愿。

假如你的人脉网里的人都不熟悉你所感兴趣的行业，那么你就要同一些自己不认识的人打交道。你可以直接联系他们，或通过行业社团、校友网或者社交媒体间接联系他们。很多公司会在微博上发布职务空缺，有些公司只会在社交媒体上发布求职信息，许多公司还专门设立了微博招聘账号。经常保持在线的状态可以让潜在的雇主找到你；在创意领域中，一些作家甚至会被要求根据自己的博客和网友反馈为电视节目提供素材。

申请网上发布的职位时，你可以再发一封邮件给人力资源经理或者你能找到的最佳联系人。比如，你想应聘电脑营销员的职位，那么你可以直接联系营销主管。不知道他或她的邮箱地址？那就试着去找。搜索公司使用的邮箱，然后复制邮箱地址。你可以给一个公司发送多份简历，但是也不能太多。假设你中意的公司提供了某个职位（并非你的意向职位），那么你要想方设法把简历发给最佳联系人，例如通过邮箱、发信息甚至亲自送过去。这样，你就有可能在该意向职位发布前得到这份工作。虽然机会渺茫，但也许会奏效。

所有这些方法都旨在让你学会跳出思维的框框去思考。不要因为害怕而不敢去做。如今的求职市场和你父母那个年代的情况已迥然不同，招聘人员都喜欢富有创意的人。最近，我听说有这样一位广告文案人员，他以希望为之效力的公司执行官的名义买下了谷歌的广告空间。这些人会在谷歌上搜自己的名字，当他们进行搜索时，他的简历就会跳出来。之后，这家公司打电话叫他面试，于是他得到了那份工作。

艾拉是一位应届毕业生，她在某次聚会上认识了一个女人。一直到交谈结束时，艾拉都特别渴望为她工作。于是，艾拉便邀请她共进午餐，但这位女性说她日程排得很满，抽不出时间。一周后，艾拉出现在她的办公室，邀请她一起共进午餐——然后她就被录用了。当然，你也要现实一点儿，这种策略不是对任何人都奏效的。但是，不要害怕去尝试那些创造性的东西，要勇敢地去推开你面前的那扇门。

前进——准备面试

准备工作。确保自己知道所要应聘的公司的主营业务、主要客户群和竞争对手，以及最新的产业趋势和新闻报道。在面试前最好使用过该公司的产品。比如，你要去宝洁公司面试，那么你事先要了解其所有品牌，同时要发表一些产品使用心得。如果你知道面试官是谁，就要提前好好地对他们做一番了解。

进行模拟面试。列出你想要强调的核心技能和优势，思考如何用一段话介绍所有的要点。假设你想凸显自己的写作技能，那么可以说说自己是如何写论文的；假设你在强调写作能力之余，还想表现自己的领导能力，那么你可以谈谈自己是如何努力，最终成为一名团队领导的。在朋友的帮助下进行模拟面试，大声地进行自我介绍，反复练习，这样会让你的声音听起来更自然一些。当然，反复练习是必不可少的。

准备常规问题的答案。能谈谈你自己吗？你有哪些优点和缺点？你为什么想要这份工作？——确保自己已经事先准备好了这些问题的答案。不要说你的缺点是“完美主义者”。要记住，简历上的任何东西都应该合理，这样才有讨论的空间。假设你在简历上说自己曾担任过夏令营的营地顾问，那么你应该提前准备一些学习心得。要实事求是，同时也要表现得很专业。杰夫是哥伦比亚特区某律师事务所的一名合伙人，他曾问一位求职者他的朋友是如何评价他的。这位求职者回答说：“他们都说我懂得如何远离办公室，尽情享受生活。”杰夫想了想说：“如果我要交朋友，你肯定是个不错的人选，不过很可惜，我要找的是工作伙伴。”

注重外表。外表很重要。想想你要申请的那个职位，注意自己所传达出的信息。如果你在面试时穿的是参加聚会的服装，那么你可能会给未来雇主传递一些错误的信息。有些公司会要求求职者穿正装；有些公司则不太在意着装，它们看重的是求职者的能力。同样，在被录用之后，你也需要遵守这些规则。几年前，我们办公室来了一个天天穿着超短裙和高跟拖鞋的暑期实习生，没有人把她当回事儿。我跟她谈过之后，她在穿着上做了一些小小的改变，之后，人们关注的就是她的工作了。

前进——说服

做的比说的更有力。准备面试时，大部分求职者都会把时间花在所说的内容上面。然而，面试官在面试时，你说的话中只有7%会影响到他们对你的印象。[5]当你看到面试官时，要抬头、微笑、直视对方，并与其握手。也许你的内心很紧张，但你还是应该做到以上几点。走进面试区之前你应该深呼吸，深呼吸可以让你的心率慢下来。用适当的语速清晰地表述，表现出自己的自信。如果你在面试的时候双臂交叉，面试官会认为你易怒且思想保守。如果你整个人瘫在椅子上，他们会认为你不够严肃。如果你的身体稍微有一点儿前倾，懂得适时点头、微笑，他们会对你更有兴趣。

关注公司和面试官的需求。不要问公司能给予你什么，而要扪心自问，你能给公司带来什么。应届毕业生注重的通常是自己想要的，而不是所能给予的。一位强调自己能给公司带来价值的求职者会让面试官觉得他与众不同。几年前，我的朋友迈克去应聘某公司的副经理职位。面试官问他，他认为自己将在几年内取得何种成就。他说，他会在办公室踏踏实实地做自己的工作，帮助面试官得到一个更高的职位。几天后，他得到了这份工作。

态度积极。雇主需要的是有热情的员工，但不是每个人都有积极乐观的天性。不要强装乐观，因为这有可能会让对方有一种受骗的感觉。面试的时候也不要抱怨，即使你要在那里等上45分钟。你可以利用这段时间厘清这份工作的内容、职责，以及这家公司让你觉得有魅力的原因，并把你的兴奋传递给面试官。

问一些深刻的问题。确保自己提出的问题很深刻。避免提出那些可以轻易回答或者从公司网站上可以找到答案的问题。等到你被录用之后，再问公司福利、假期安排等问题。我的同事艾米在面试某位应届毕业生时问她是否还有其他问题，这位求职者停了很久之后才说：“哦，对，我还有一个问题。我知道自己如果被录用了，就要坐在没有阳光的办公室里。我想问问，能不能给我安排一个可以晒到太阳的工位？”结果，她什么位置都没有得到。

选词要明智。词汇和身体语言一样，能够传递出一些信息。避免使用口语化的词语；不要在句子前面加上“我认为”这类词；不能在句末用升调，听起来就好像在问问题。突出自己取得的成就，同时要记住，面试官希望女性在说话时多使用“我们”，而不是“我”。所以不要说“我写了一份颇有成效的补助金申请书”，而应体现团队取得的成就，并顺带提及自己的贡献：“最终，我们的团队得到了50万美元的补助金，而这份申请书是我写

的。”

寻找脱颖而出的机会。几乎所有的人事经理都说，他们更容易记住那些不同寻常的求职者。你可以谈论你对某种产品的见解，可以为管理公司的社交媒体出谋划策，可以说说对公司品牌的看法。我的一个朋友在等待面试时阅读了应聘公司的推广材料，她发现了材料上的错误，并进行了修改，然后把材料交给了第二面试官。她说：“我不自觉地想把错误都纠正过来。我希望我所做的能够帮到你们。”她得到了这份工作。后来她发现自己是所有应聘者中最没有经验的一位。

勇敢地说出问题。上大学的时候，我申请了佛罗里达州的一个暑期实习职位。我很紧张，而且我的面试刚好安排在10年来最热的那一天。我坐下来面试的时候一直在出汗，简直是汗如雨下。我变得更紧张了，拼命出汗。于是，我微笑着对面试官说道：“我想您应该没有出汗吧，我流下的汗水都快把你们的办公室淹了。天真热啊——我真的很想得到这份工作。我保证，正式工作的时候我绝对不会这么紧张、一直冒汗的！”面试官笑了，气氛也变得轻松了一点儿。

当你觉得自己在面试时犯错了，不要因为害怕而不敢承认。举个例子，想从某咨询公司跳槽到某高科技公司的米兰达在面试时使用了“synergy”（协同）一词，她从面试官的脸上看到了不悦的神色，于是她知道自己犯错了。她停下来说道：“我刚刚用错了一个词——‘synergy’。我知道，技术专家雇用我们这类商业人士时，总是忧心忡忡，因为这样的词会把人们带向歧途。我确实应该换个行业了，才能丢掉这些词……如果您录用我的话，我保证，您再也不会听到这个词了。”面试官点了点头。此后，他似乎对米兰达更加认可了。

推销自己。勇敢地推销自己。莱斯利在洛杉矶的一个诉讼咨询公司工作了几年后决定转行做人事经理。她申请了洛杉矶的每一个人事经理职位，但没有得到任何面试机会，于是她便打电话给所有大公司的高管，只有一位女性高管接了她的电话。不过，这位女性高管坚持说她不会雇用一个没有经验的人，但莱斯利说服她安排了一次会面。她们见面时，莱斯利说道：“我知道我没有任何招聘方面的经验，但我还是认为您应该录用我。”对方问为什么，莱斯利说：“我说服了您安排这次会面，那么我同样可以说服您录用我。”最终，那位女性高管被说服了。

前进——继续跟进

没有什么比面试完脱掉正装、换上T恤衫感觉更舒服的了。但是，记得在你换衣服之前或换衣服之后，写下每一个你遇到的人的名字，以及你们谈

话的内容。很多求职者在面试之后就忘记了那些面试官的名字。你不想有一天这么说话吧："我遇到的那个人……就是那个长着蓝眼睛、秃头的人，你认识吗？"

在面试后的24个小时内，给每位面试官发一封感谢信，不要一味地说你对这份工作感兴趣，还要解释清楚原因。如果你能在邮件中对面试期间讨论的问题进行补充，或者提到某篇有用的文章、某个相关的机构和网站，这样也可以增加面试官对你的印象分。若你没有得到回复（通常情况下都是如此），那就等上一周，然后再试一次。要保持积极乐观的心态，要坚持不懈，但不要让自己变成一个讨厌鬼。

当然，一个需要面对太多负面情况的人很难保持积极的态度，比如公司会拖延面试、发送混乱不堪的信息，有时候甚至会直接忽略求职者。对女性来说这一点尤其困难。研究显示，当男性和女性同时接收到负面信息时，女性自尊心和自信心受损的程度高于男性。[6]此外，男性会把失败归咎于外部因素，而女性则会责怪自己，因此女性重新振作起来的难度更大。[7]

若没有被录用，就想想为什么。一种方法是询问面试官，让他（她）给你提供一些建议。你可以通过任何一种反馈信息进行自我调整。就算你被录用了，你也要经常寻求反馈。近期的一项研究显示，女性成功者通常都具备两种品质：对反馈信息持开放态度，复原力强。[8]

前进——祝你好运

寻找第一份工作的确是一种挑战，但是你可以在这个过程中体验到做准备工作时的那种充实感，感受自己的耐力和乐观。如果可以的话，花点儿时间做一些可以让自己精力充沛，同时又能锻炼能力的工作。

不要因为犯错而自责。每个人都会犯错。要学着从错误中学习，并继续前进。被拒绝时，也要积极面对，因为这种心态能给你的工作和生活带来长远的益处。

2010年，每一位18~46岁的美国人平均有11份工作。[9]即使找份工作很难，即使你无法找到自己心仪的工作，你也要记住，第一份工作只是第一份工作。假设你必须做出一些改变——这可能与你想要的有些出入，但你仍然可以利用这个机会学习技能和经验。懂得从困境中脱身是一种生存之道。我之所以这样说，不仅因为我是一个训练有素的心理医生，也因为这是切切实实的心里话。

勇敢地向前一步吧。

注：明迪·勒维，博斯艾伦咨询公司绩效管理和人才规划部主管。她著有多部作品，其内容涵盖网络和领导力发展等。勒维拥有沃顿商学院的学士学位以及华盛顿大学工业与组织心理学的博士学位。

雷吉娜的故事：不要放弃梦想

我在加纳长大。2005年大学毕业后，我供职于阿克拉一家著名的国际银行。我当时是计算机部门的第一位女员工，也是唯一的一位女员工。我很开心，为了证明自己，我付出了很多努力。很快，我因为自己开发的软件而得到了赞许。虽然我的工作表现出色，但并没有得晋升的机会，我觉得自己越来越沮丧了。

我把这些想法告诉了部门主管。他说我太年轻了，如果部门的男同事看到我比他们先晋升，就不会善待我了。于是我告诉人力资源部，如果不给我公平的待遇，我就要辞职。他们接受了我的诉求。令我意外的是，他们还给我提供了双重晋升的机会。我为此高兴了一阵子，但很快我就发现，我想要的远不止这些。

实际上，我想自己开家公司，但是我没有勇气踏出第一步。银行的工作很安稳，也很舒服，而企业家则要承担一定的风险。所以，我忽视了自己真正想要的东西，去了当地一家小银行。我试图说服自己，因为我觉得为大公司工作实在太无聊了，为当地银行开发软件应该会更有意义。

我错了。在那4年里，我经常失眠。我发现，当一个人怀有梦想和欲望时，心里就会有一个警钟。最后，你会被警钟敲醒。

最终，我还是鼓起勇气辞职了。主管提醒我，经营一家公司是很难的，我有可能还是会回到银行工作。还有一些人说我太年轻了，我应该等到50岁时再考虑自己开公司。主管给了我一天的时间考虑，但我一个小时后就递交了辞职信。

现在，我成了一位利用技术改变人们生活的社会企业家。我感到很满足，我喜欢我所做的事。倾听内心真实的想法是我做过的最好的决定。每天早上醒来时，我都满怀感恩之心，新的一天又开始了。我希望有一个灿烂的未来，也希望我的技术方案和经历可以激励更多有梦想的人。

注：雷吉娜·阿吉尔，索洛科技术方案公司（Soronko Solutions）首席

执行官。该公司致力于利用技术增强加纳年轻人的能力。

杰西卡的故事：我要求加薪

从11岁开始，我就立志以后要做一名记者。然而，我大学毕业时，这个行业却已处于衰落的边缘。

我做过许多份兼职工作。第一份兼职工作是在家乡西雅图的一家报社当实习生，不久那家报社就倒闭了。第二份兼职工作是在《波士顿环球报》（The Boston Globe）当观察员，但后来报社进行了大规模裁员。接着我搬到了纽约，为《乡村之声》（The Village Voice）的一名调查记者担任调查员。几个月后，这份著名的周刊被卖掉，大批职员失业。后来我受雇于《新闻周刊》（Newsweek），虽然只是当了6个月的临时写手，但是能正常工作已经让我很开心了，我简直想去拥抱那个录用我的人力资源专员。

接下来的几年，我都在《新闻周刊》工作，一步一步努力奋斗，从兼职写手变成了资深特约撰稿人，再到编辑。此外，我还会去做一些“奇怪”的工作，赚点儿外快。例如，周末进行调酒表演；去午夜派对当鸡尾酒服务员——我在派对上不止一次碰到《新闻周刊》的一个同事，每次我都会匆忙躲进人群里。我觉得自己算是很幸运了，因为我的工作总体上仍与写作有关。

然而，这里的“幸运”已经渐渐失去了其本身的含义。我厌倦了当服务员这份工作，但我也不喜欢身无分文。男同事们在谈论薪水的时候不小心被我听到了，他们大部分人都赚得比我多，而且有很多人都曾要求加薪。

显然，我不再觉得自己很幸运，我必须要求公司给我加薪。但是我又很害怕。我该怎么说？他们会不会认为我很贪婪？为什么没人来教我们如何要求公司给自己加薪呢？

若要证明你在某个领域的价值，这是有一定难度的。就说在写作领域吧，成功是一件很主观的事情，但这也不是不可能。于是，我列了一张清单，记录了自己的获奖次数、上电视节目的次数、发表的文章数目等所有相关的数据，还请了其他编辑给我提供证明。

我花了几个小时去更新、完善我的清单，之后又进行了编辑。一想到加薪的计划有可能被拒绝，我就有点儿进行不下去了。

就这样一直拖了好几周，最后我告诉自己，我必须鼓起勇气提出自己的诉求。于是，我把表格复制到邮件里，打上了主编的名字，迫使自己按下了发送键。接下来的12个小时里我一直不断地在刷新邮箱。在内心里，我认为公司是不应该给我加薪的。

主编在收到邮件后安排了会面，我带着打印好的资料去了他的办公室。发言的内容我之前已经练习了十几遍，但此时我一个词也想不起来。那些句子都卡在喉咙里了，真可笑，我就像喝醉了一样。不过，我后来还是给他发了一封邮件，感谢他安排时间与我会面。我简单地概括了我们讨论的内容，清晰地罗列出一些要点。

几天后，他给我回复了邮件。之后，他不仅给我加了薪，还给我升了职，这说明他很满意我的工作。

从那以后，我提出了至少三次加薪的请求。每尝试一次，要求加薪的难度就会降低一点儿。没有人拒绝给我加薪，即使每一次我都觉得他们会拒绝我。每当对此怀有疑虑时，我都会从另一个角度去思考：如果我不主动提出要求的话，就肯定没有加薪的机会。

注：杰西卡·贝内特，纽约市的一名作家、编辑。

LEAN IN

第16章

薪资谈判的技巧

金姆·基丁

谈判技巧关系到生活的方方面面。例如，晚上要吃什么？谁坐靠走道的座位？养狗还是养猫？在工作和生活中，你得到的和你应得的通常都会有差距，谈判便是弥合这种差距的一种手段。

有些人是天生的谈判者，但我不是。我的父母是非裔美国人，严厉且传统，从小就给我灌输“尊敬老者”、“谨言慎行”这种传统思想。他们还说“好女孩”应该是这样的：长得漂亮，总是面带笑容，婚后夫唱妇随。我的很多朋友都没上过大学，事实上，他们都没有离开过我们所生活的州。大部分人都觉得父母现在的生活就是他们未来生活的模板——月光族，努力让家人在危险的环境中相对平安地生活下去。

但我想过一种不同的生活。父亲在我16岁那年过世了，我的这种愿望因此变得更加强烈。我的高中成绩很好，可以申请到好的大学。然而，当我告诉家人我要离开堪萨斯州的小城时，他们还是大吃一惊。我的目的地是近500公里外的美国南卫理公会大学。

在大学里，我常感到不太自在。因为我是一个黑人，但学校里几乎都是白人；而且我还是一个女学生，但我所在的金融系几乎都是男生。不过我知道，如果我不克服自己的这种心态，我就只能回家。所以，我开始尝试着在课堂上举手发言，加入学校的各类社团，并在必要时主动寻求他人的帮助。

毕业后，我天天都在为房租、生活发愁。于是我将目光瞄准了华尔街，在这里，我可以利用自己的金融学学位赚到足够的生活费。只是进入华尔街对当时的我来说有些高不可攀。

大学的那种不自在感在我进入华尔街之后变得更加强烈了。华尔街的大部分金融分析员都是富有经验的常春藤名校毕业生，而我那带有鼻音的南方口音和寒碜的旧衣服让我看起来特别碍眼，我害怕同事和主管笑话我。其实没有人知道我有多么恐惧，倒不是因为我隐藏得好，而是根本就没有人注意到我。但是，如果我想成功，我就必须吸引别人的目光，而不是隐藏自己。我要做的选择很简单：是适应环境，还是接受失败？

渐渐地，我发现自己敢开口了，人们渐渐注意到了我。我学会了如何应对那些富有攻击性的同事和客户——有时直接忽略他们；有时就优雅地守住自己的底线，从容应对（我还是母亲养大的那个南方姑娘）。在人们眼里，我是有色人种、是女人，所以我必须比周围的人更努力，而我也的确是这么做的。通过为公司进行了成功的项目谈判，我最终为自己争取到了升职加薪的机会。谈判过程并不顺利，困难重重，但这却使我的谈判技巧得到了很大的提升。

这些年以来，我亲眼目睹了谈判能力对于每个人职业生涯的影响。我从南卫理公会大学毕业后就进入华尔街工作。14年之后，我创办了基丁人力资源咨询公司，致力于帮助他人（尤其是女性）实现梦想。

我的生活经历证明了一件事：身为女性的我们可以通过训练，实现自己的目标。我们做得到，也必须这样做。

女人也要学会谈判

多年以来，女性一直在为薪资平等而斗争，这种斗争也远未结束。美国男性与女性的薪资差距在近10年来并没有缩小。[1]女性平均多工作12年，才能拿到和男性同水平的工资。[2]这不仅不公平，也让人无法接受。

这种不平等从我们大学毕业就开始了。近期的一项研究显示，在毕业后的第一年，女性的薪资相当于男性的82%。[3]这种薪资差距是由诸多因素引起的：性别歧视；专业和工种上的性别差异；工作时长；第一次提高薪时，女性与男性相比较少会进行谈判。[4]

女性较少进行谈判的原因有多方面的因素。例如，我们常会低估自己的能力；很多女性都只懂得倾听，不懂得表达；我们太想取悦别人，别人认为我们的能力值多少工资，我们就顺理成章地接受了，而很少去思考自己能力的真正价值；在大部分时间里，我们都在感恩自己得到的一切，满足于现状。

在传统文化中，男性一直都被认为是刚毅、坚定和自信的化身，他们总是勇敢地力争第一；而女性则被看作养育者。所以，男性可以要求更高的工资、职位，甚至是更好的工作；而女性只能当“好女孩”，就像被父母教导的那样。在为我们应得的东西进行谈判时，你既要表现得令人舒服，又要收起自己的锋芒，就像在走钢丝：稍微走错一步，我们就可能会掉下来。难怪大部分人都会说“谢谢您发给我的工资”，而不是“不好意思，我觉得自己应该拿到更高的工资”。

意识到女性在谈判时面临的挑战是解决谈判难题的第一步。正如我在华尔街学到的，温柔、积极乐观可以与自信、刚毅、果敢并存。我并没有改变自己，只是让自己多了一些更好的品质而已。

如何谈判

只要保持专注并持续进行训练，任何人都可以成为一个优秀的谈判者。这里有4个简单的步骤，可以帮助你在第一份工作或者其他工作中实现自己

的薪酬目标。

准备工作——知己知彼

若想在薪资谈判中取得成功，你就应该学会知己知彼——了解潜在雇主和你本人的情况。你在这方面投入的时间可以产生巨大的回报，我说的是真的。

其实在薪资谈判中，你有许多可用的薪资数据，这些数据远比第一次找工作的人所认为的要多。一些网站都能提供免费的职位、薪资、福利和奖金等方面的信息。在谈薪酬时，你要考虑到公司所属的行业、收益规模、员工数量、职业定位，以及自己的经验和技能。此外，了解相同领域员工的薪酬情况也有助于薪资谈判。当然，了解目标公司相同职位员工的薪酬情况对于谈判的帮助更大。你还可以采用一些证据进行补充说明，比如谈谈自己的朋友、朋友的父母、父母的朋友、家人、邻居、同事和社交媒体上的相关言论等。若不了解行情，你也可以提出一个远高于雇主的意向薪资的薪酬水平，那么谈判起来就容易多了。又或者，你可以要求一个极低的薪酬水平，甚至不需要工资，但这样的话，你有可能会因为看上去没什么竞争力而丢掉这份工作。

知道你自己对于公司来说有多大的价值也有助于薪资谈判。当面试官认为你的能力并不比其他求职者强时，你的谈判空间也就相对较小。如果人事经理认为你是该职位的理想人选，那么他给你开出更高薪资的可能性便会显著增大。

接下来，你还要懂得评估自己的价值——你要把薪资定在什么水平？你自己能接受的薪资范围又是多少？根据自己在未来12个月到18个月的财政目标确定自己期望的薪资：你需要做什么来养活自己、偿还助学贷款、供养家庭，或者支付度假费用？拥有一个明确的目标将是你进行薪资谈判的动力。

期望薪资的对立面就是所谓的“BATNA”（商学院课程中讲述的“达成协议的最佳选择方案”），也就是你能接受的最低薪资，你可以轻易地拿到这个薪资。假如你在几个月内只有一次面试机会，而你又有房租要付，那么任何一个水平的薪资都可能是你能接受的最低薪资。假如你手上有好几份工作可供选择，或者你有足够的经济实力，那么这些工作的薪资可能会低于你能接受的最低薪资。

记住，找工作时，不要局限于某个职位，要多去尝试不同的职业。每份工作都可以锻炼你的面试和谈判技巧。就算你即将得到自己的理想工作，你

也不能就此停下来，不去考虑其他工作的可能性。你要明白自己还有其他选择，这种意识会让你有自信去要求得到自己应得的薪资。

被录用后再谈薪资

要为自己发声却要从管住自己的嘴巴开始，这可真是矛盾。事实上，你要做的就是避免在被录用前去谈论薪资。这样一来，当未来雇主认为你是某职位的合适人选时，才更有可能给你开出你期望的薪资。假如你们在面试中提到了薪资的问题，也不要在意，绕开这个话题，谈谈其他方面的内容就行了。例如：

- “是这样的，我想在谈薪资之前，多了解一下这个岗位。您能告诉我在这个岗位上需要做些什么吗？”
- “您认为这个岗位要求的东西，我都有，而且我想要的薪资也很具有竞争力。另外，我想多了解下这个岗位的职责。”

又或者：

- “我的要求并不高，对我来说，现在最重要的就是找到一条正确的职业发展道路。”

假如面试官还想再谈薪资的话，记住一个原则：让他先确定一个薪资范围或者说出一个具体的数字。你可以这样说：

- “因为我要考虑的因素很多，包括该职位的职责、职业发展机会以及工作环境。所以麻烦您告诉我，在您看来，这个职位的工资多高才是合理的？”
- “这个问题不好回答。您也知道，工资会受公司内部的薪资水平和市场薪资行情的影响。麻烦您告诉我，贵公司这个职位的平均工资是多少？”

如果面试官非要你先说出自己的期望薪资，那么你可以给出一个薪资范围，这个范围的最小值必须高于公司薪资范围的最小值。例如，公司薪资水平在3.5万至4.5万美元之间，那么你就要把范围定在4.1万至4.5万美元

之间。在谈判过程中，即使你有望得到自己的期望薪资，你提出的薪资范围最小值还是应等于或者高于公司薪资范围的最小值。当然，你永远也不可能知道确切的薪资范围，但是你可以多作了解，这样你确定的薪资范围就可能无限接近公司实际的薪资范围了。

假如你不想先提供具体的薪资数字，就不要主动去提自己过去的薪资。如果这是求职时必须提供的信息，那么你就要给出确切的信息，说清楚以前工资的所有组成部分——基本工资、奖金、假期工资、各类保险、补贴以及员工福利等。

你被录用了，可以进行薪资谈判了

单是薪资谈判的这种想法就足以让人焦虑了，但是请不要担心，因为焦虑的人不止你一个。就算你很紧张，你同样可以引导对话，让人事经理了解你的期望值。

我建议你在谈判之前先打个草稿，可以打印出来，也可以手写。将你设计的对话流程写下来，和朋友或者家人进行模拟谈判，对话时声音要洪亮。你可能会觉得不自然，但这会迫使你仔细思考自己的战略。一旦想到好句子就记录下来，尝试着将它说出来。要熟悉自己谈判时的语音语调。

当女性在谈判中关注公司的人际关系时，她们会拿到更高的薪资。[5]这听起来似乎有些不公平，但事实确实如此。你对他人的关注越多，薪资也就会越高。谢丽尔曾说：“谈判时，你的‘想法要自私，但要表现出一副大公无私的样子’。”以下是几种可行的方法，你可以这样说：

·“能得到这个机会我真的很开心，我一定会全身心投入工作，帮助团队取得成功。而且，一份能与我的学历和技能相匹配的薪资可以促使我做到这一点，因此薪资谈判对我来说十分重要。”

·“您会录用我的一个原因就是，入职后我的谈判技巧可以给公司带来效益，而薪资谈判恰恰是谈判的一项内容。”

关心他人的另一种表现方式就是就对不同性别的工资问题进行谈判：

·“我知道，公司女员工的工资比男员工的低。所以，如果我只是为了自己进行薪资谈判的话，就未免太令大家失望了。”

在这里，我还要向女性朋友强调一点，尽可能地使用“我们”，而不是“我”。此外，还要保持微笑——灿烂的微笑。

不要接受最初开出的工资条件！面试官告诉你工资水平时，要热情地回应他（她）。如果你不满意最初开出的薪酬条件，可以进行谈判，但应先说明自己很荣幸得到这次机会。这样一来，当面试官认为你真的很想得到这份工作时，你的谈判就会更有说服力。

不管开出的薪酬条件比期望薪资低很多，还是高于期望薪资，你的首要任务都是了解更多的信息。公司在确定薪资时会考虑三个因素：该职位的薪资行情，公司内部的薪资，以及你上一份工作的薪资。[6]只有清楚公司确定薪资的依据，你才能做出尽可能有效的回应。

若想得到更多的信息，你可以对面试官说“我想多了解一些情况”，接下来问一两个有关工作的问题。在谈判中，你要给人一种你非常在乎工作本身的感觉。你可以这样说：

·“这个职位要如何配合公司的整体运作？”

·“公司会提供哪些培训以及发展的机会？”

·“这个岗位今后有什么发展空间？”

·“公司如何支持员工的职业发展？”

·“请您介绍一下公司的文化和办公环境。”

对话进行得很顺利时，你可以再问一些有关薪资的问题：

·“您在确定这个岗位的工资标准时，会考虑哪些主要因素？”

·“这个岗位的工资与公司其他同一水平岗位的工资相比，是高还是低？”

·“如果公司提供奖金的话，奖金金额如何确定？”

通过了解公司确定薪资的依据，你就能知道哪些信息是自己该考虑的。

还价。你可以把整个过程当成是说服潜在雇主录用你的一个机会。谈谈你

在校内、社团或者体育运动过程中培养出来的领导力，强调你作为学生、员工、志愿者或者实习生时取得的成就。在谈到你的独特技能将如何帮助公司实现目标时，尽量弱化女性面对的双重挑战。

不要忘记，还价的对象不只包括基本工资，也包括额外的补贴。额外补贴通常包括以下几个部分：现金补贴、股权、佣金、签约补贴、搬迁补贴、培训补贴、通讯补贴和费用补贴。你应该知道哪些补贴是最多的，这样你才能一并进行谈判，为自己争取到最好的薪资。不要分开进行谈判，而是要把这些项目都放在一起进行谈判。你可以这样说："我了解了一下，这个职位的薪资行情是4万美元。不过我没有什么要求，公司怎么给都可以。"

在谈判期间，解释你提出该期望薪资的原因。女性和男性不同，她们在提要求时，通常都需要解释原因。[7]举个例子，你可以说因为要生活、还车贷以及满足其他需求，所以要求工资达到4万美元。说明自己的工资底线可以让谈判进行得更容易，你和面试官也可以就薪资问题进行更多的磋商。记住，要懂得将你的期望薪资与它能帮助你更好地为公司服务关联起来。

如果公司开出的薪资与你了解到的薪资行情不一致，那么你可以通过如下方式还价：

- "我觉得这个职位很适合我，但是相比我了解到的薪资行情，您给我开的工资低了一些。"
- "这个机会很难得，我真的很荣幸可以得到这份工作。但就这个岗位的职责来说，我觉得工资可以再高一点儿。"

假如人事经理将他们开出的薪资条件与你过去的薪资进行对比，试图压低你的期望薪资，你可以这样还价：

- "在之前的工作中，我用低工资换来了技能和经验。但是，现在我已经拥有这些技能和经验了，所以我应该得到更高的工资。"
- "我在找一个薪资与市场行情差不多的职位，而贵公司的职位恰好就是这样的。"

如果你觉得人事经理提出的薪资条件确实在薪资行情范围内，那么你可以

试着通过以下方法为自己争取到最高的薪资：

·“贵公司的薪资很有竞争力，不过据我所知，这个薪资比其他类似职位的薪资低一些，大约低了半个点。我希望您能认可我的技能、经验和学历，给我这个职位最高的薪资。”

·“虽说薪资比期望的低，但我还是很高兴得到这份工作。我知道，您开的薪资条件必须与类似职位的薪资处在同一水平。贵公司是否有额外的奖金，以弥补薪资的不足？”

薪资谈判可能会成为一段长期雇佣关系的良好开端，所以你从一开始就要为自己设定够能接受的期望薪资。一个能在谈判过程中控制好自己的求职者会给睿智的人事经理留下深刻的印象。

决定：接受还是拒绝？

薪资最终确定下来后，你要做出一个选择：接受还是拒绝？

接受这份工作。如果你决定接受这份工作，那就表现出你的热情来。签订书面工作协议，写明职位、职责、上班日期、福利、工资以及其他补贴。要让新公司的经理和同事知道你渴望加入他们的大家庭。现在，你可以尽情地手舞足蹈啦。

拒绝这份工作。当你决定拒绝这份工作时，要表现得优雅、诚恳一点儿。直接致电与你谈判的面试官，给你遇到的其他人发封感谢信。生活很漫长，也许哪天你又会和他们有交集，所以就当是给未来留一些机会吧。

薪资谈判之外：如何要求公司给你升职加薪

维多利亚·品钦是She Negotiates公司的联合创始人。她向遇到的每位女性都提出了一个相同的问题：“你上次要求加薪是什么时候？”品钦说，大部分女性都不曾提过加薪的要求。[8]

我并不是让你要求老板进行一次性加薪——当加薪成功后，你就再也不用提这件事了。事实上，薪资谈判是你在职业生涯中一直要做的事。

准备工作。试着弄清制定预算和确定薪资的时间，提前三个月和部门经理进行交谈。了解公司的财务状况；在公司出现工资冻结的情况时，不适合提出加薪的要求。有些公司会公布内部的薪资水平，但大部分公司都不会

公布这方面的情况，所以要获得相关薪资信息的难度比较大。你可以在茶水间和同事闲聊，互相打探工资状况（不过这种方法也未必管用）。坚持收集薪资的市场行情信息，这点很重要。当你发现自己的工资水平低于市场行情或者同行时，你可以要求经理给予自己“公平待遇”，而不是加薪。

了解不断变化的最佳选择方案。雇主的最佳选择方案会随着市场条件和员工工作表现的变化而变化。增加薪资的最好方法就是成为一名卓越的员工。在促进加薪方面，你的工作表现远比那些最好的谈判技术管用。让自己变成一个公司里不可替代的员工，将是你要求加薪的最佳筹码。

随着你获得越来越多的经验和技能，你的最佳选择方案也会发生变化。不断在公司内部或者外部寻求突破可能会适得其反，当哪一天你无法获得自己应得的薪资时，你可能就该辞职去找新工作了。不要动不动就以辞职威胁上级；但如果大家低估了你的价值，你也不要死抱着该职位不放。

持续和经理进行对话。定期和经理谈话，说说你希望在公司内部得到哪些方面的成长。让他（她）知道你有志于接受弹性较大的任务并且愿意承担更多的职责。记录自己的成就，时刻准备展现自己的成就。此外，要学会接受有建设性的反馈意见，意识到任何行业都需要发展，要有持续进步的意愿。记得和经理谈谈你是如何支持同事的工作、如何为部门做出贡献的。

提出要求。和经理坐下来讨论加薪时，你可以说自己想多了解一些薪资信息；而且，你知道自己和其他精英人士一样，一直享受着高工资的待遇。要以自己的工作表现和对公司的价值为筹码，提出加薪要求。你可以这样说：

> “感谢您抽时间与我会面，我想跟您谈谈我的职业发展和薪资问题。您也知道，我在公司工作两年了，表现一直很出色。今年是我为公司效力的第三年，我希望公司可以给我一个升职的机会，委以重任；同时，我也希望自己的薪资可以提高到X美元。希望我们可以坐下来谈一谈这两件事。”

假如经理不愿意给你加薪，你可以试着找出原因，了解他的顾虑。你要告诉经理，你明白当前的状况。可以另约时间（比如说6个月内）讨论自己的薪资和职业发展问题。假如经理说调整薪资还得等上几年时间，或者要求你不要再提这件事，那么你或许应该辞职另谋高就了。

不管输还是赢，你都是赢家

我母亲还住在我长大的那个小城。那里对“好女孩”的定义依旧和我小时候一样。现在我知道了，父母应该教我去说，而不只是听。我也知道，身为女性的我们，不管来自哪里，都应该得到公平的对待，得到和男性一样的待遇。

刚开始工作时，我根本不懂得如何捍卫自己的权利，更别说谈判了，但我一直坚持练习。当然，我不可能赢得每一场谈判，事实上，任何一个人都不能。

每当你提出自己的主张时，不管你的主张有没有被他人接受，你都可以学到一些东西。你将知道哪些策略管用，哪些策略完全不管用。你将学会如何说服他人，让他们明白给予你平等的待遇不仅关乎你的利益，也关乎他们自己的利益。你将学会如何展示自己的技能和优势。而且，你还将懂得自己到底想在生活中得到什么，而得到这一切的方法又是什么。

注：金姆·基丁，基丁人力资源咨询公司（Keating Advisors）的创始人、总经理。她曾任摩根士丹利金融分析员、“为美国而教”项目的首席财务官。她致力于帮助个人展开更有效的谈判，并经常为缩小男女工资差距而呼吁。

贾娜的故事：让我增强自信心的团队

大学毕业后，我成为美国大型保险公司的应届毕业生训练项目中的一员。这个项目的成员共有16人，训练课程为期6个月。训练结束时，我们要确定自己的职位，是要当营销专员——工资高，名声好；还是客户管理专员——更偏向幕后的一个职位，层级低于营销专员，但收入稳定。通常情况下，女性会选择做客户管理专员，而男性则会选择做营销专员，因为他们想赚更多的钱，并迅速推动其职业生涯的发展。

有多个方面的原因都证明我应该选择做营销专员——我热爱社交、勤奋努力，还是一个优秀的倾听者。我在顾问式销售技巧训练课程上得到了最高分，在整体的训练课程上也取得了优异的成绩。但我还是落入俗套，最终选择了做一名客户管理专员。

我告诉自己，当我了解到所有的产品，做好充分准备的时候，再选择营销的工作也不迟。实际上，我是无法跨越自己内心的恐惧——去做

一件不知道是否会成功的事。虽然我成绩优异，导师给我的评价也很高，这说明我完全有能力成为一名营销专员，但我在给自己机会之前就已经把自己踢出局了。我本认为自己能够同时拥有光鲜的外表和充实的内在，我本应从工作中学习，我本应做得更好！

最终，我还是给自己的职业生涯交上了一份完美的答卷。我做了6年的客户经理，通过不懈的努力，我晋升得很快，比任何人想象的都快。在发展客户关系、培养忠实的客户群方面，我的强项和技能得到了充分的发挥。我努力工作，为自己争取到了许多好机会；但我也很好奇，如果我把这些技能都运用在营销工作上，我又能取得多大的成就。我永远也不会忘记，正是自我怀疑改变了我的人生轨迹。

其实，我们才是那个真正了解自己的价值和能力的人，但有时候我们也需要他人来提醒我们。由此可见，所谓的“没有准备好”其实是错误的。我在2013年6月读了《向前一步》这本书后，召集了另外12位女性（朋友和同事）组成了一个向前一步社团。我们每周都会在西雅图聚会，分享自己碰到的挑战，并鼓励彼此勇敢地去面对挑战。这个社团办得很成功，于是我们又成立了另外3个社团，目前拥有50名成员（均为女性）。

假如我在刚毕业时就有这么一群支持者，我想我应该会做出完全不一样的决定。向前一步社团做到了我在当年无法为自己做到的事情——我们给予彼此需要的勇气，将自己的职业生涯提升到了一个比我们想象中还要高的高度。

注：贾娜·莫雷利，某健康保险公司创始人，华盛顿大学工商管理硕士。

辛德胡拉的故事：我冒了一次险，并加速前进

我已经不记得飞往印度的航班号了，但我仍记得载我去大学的那辆汽车。我在上面坐了28分钟。雇来的司机开着车在小汽车、大卡车、微型自行车、载着6个人的小型摩托车以及漠然的牛群中迂回前进。我睁大双眼，试图将这一切都装进脑海里。直到车停下来，我才发现自己几乎停止了呼吸。

“我们为什么需要雇一个司机？”我问母亲，那年我19岁。我从小在美

国长大，那是一个大家都渴望尽快拿到驾照的国度。驾照是独立的象征，是躲在父母屋檐下生活、听父母话的青少年能争取到的唯一自由。我并没有放弃考驾照，同样我也没有放弃所有那些为了上印度医学院而被置于一旁的东西。

母亲还没来得及回答，司机便顺口说道："女孩子不要在这里开车，不安全。"

"这里"说的是印度南方的一个小镇。在这里，男人负责开车，女人和小孩只能搭载由司机、丈夫或父亲所开的车，或是搭乘公共交通工具。在印度的一些地区，许多女性都不会开车，因为她们常担心会有凶悍的警官勒令她们将车停在路边，或是担心被行驶在狭窄乡间小道的男人围堵、强奸。实际上，这些事情都很少发生。还有一些女性不开车是因为传统观念在作祟，人们认为雇得起司机是家庭富裕的一种象征。然而，对女性而言，夜间运营的公共交通并不安全，所以每天下午5点司机下班后，女性就"寸步难行"了。

下午5点就宵禁？作为一个青少年，我能听到的仅仅是这几个字眼而已。

在安顿下来的几周后，我开始偷偷让司机教我操纵变速杆，并考取了印度的驾照，也逐渐学会了在节奏极快的高峰时段开车。几个月后，我就能自己开车上学了。学校里开车上学的女生只有我一个，当时是2005年。当"唯一"的感觉很好，我一直铭记在心。

之后，奇怪的事情发生了。一开始，你根本察觉不到这种不寻常。某一天，我突然发现有越来越多的女生自己开车上学，我也会朝那些要去看午夜电影并把车停在我的车旁边的女生微笑。后来，我听到婶婶们说要去赴约，但她们并不打算让丈夫开车载她们去。在这个小镇上学的6年里，我有幸目睹了印度女性意识的觉醒，她们发现自己放弃的不仅是开车的能力，她们还放弃了自己的自由和独立，而这种行为在不知不觉中滋长了印度原本就存在的重男轻女的偏见。她们曾经是自愿坐在后座的，但现在不会了。

我之所以开着车在镇上溜达，只是因为我想保护自己的独立性，但我不曾想过这种行为能够引领一场变革。现在，我突然明白了产生变革的原因——当一个人意识到自己值得拥有某种权利时，他（她）便会努力去争取。同时，这个人也在不知不觉中成了一面镜子，让其他人看到了他们值得拥有的某些东西。

也许我与小镇发生的变革没有半点儿关系，也许那些已经发生的女性解放运动自始至终都在发生。我不知道，我只知道我向前走了一步。我加速前进，其他人也跟着这样做了。

注：辛德胡拉·科利，作家，她刚刚获得医学博士学位。

LEAN IN

第17章

让我们一起向前一步

雷切尔·托马斯

要求加薪是一件可怕的事。所以，在2012年的年终总结会上，记者凯瑟琳·歌德斯坦绝口不提薪资。但在读了《向前一步》后的第二年春天，她开始后悔自己当时没有开口。她清楚自己在公司的价值，她觉得自己当时应该更勇敢一些，而她也明白自己需要一些帮助。“我的丈夫和父母都是很好的谈话对象，但是他们的看法和我这个年纪的职业女性并不一样。”她解释道。

她渴望得到支持，于是她和两个老朋友（一个是她从小学四年级就结交的好友，一个是她大学的闺蜜），还有一些新认识的女性组建了向前一步社团。这6个二三十岁的女人虽来自不同的行业，但她们都有一个共同点，那就是都热爱自己的工作。她们轮流在每个成员的家里开会，每月一次，时长约2个小时。她们看视频，效仿视频的内容（她们最喜欢“谈判”），不断进行练习，培养自己的职业技巧。结果立竿见影。凯瑟琳说：“我们开始认识到那些下意识的行为会阻碍我们前进，我也不是唯一一个不敢为自己发声的人。”

这6位女性发现她们都低估了自己的成就，她们决定同心协力改善这种状况。于是，一有机会，她们就向上司提出要求，努力争取自己应得的回报。其中3个人在短期内为自己争取到了加薪的机会。“看到别人成功，自己就更有动力了。”凯瑟琳说道。第二年，她在工作总结中提出了加薪的问题，并给出了一个具体的薪酬数据。她不再被动地等着公司给她加薪，而是选择主动出击。当然，结果也令她十分满意。

我们之所以创立向前一步社团，是希望听到更多这样的故事；而且，我们的创立目标正是增强每位女性的能力，帮助她们实现自己的目标。我们相信，通过挑战那些阻碍女性前进的思维定式，我们可以为每个人创造更多的机会。我们相信，我们会得到真正的平等，并因此得到丰厚的回报，包括更幸福的家庭、更高效的公司以及更强劲的经济趋势。

我们落实了旨在为女性提供源源不断的鼓励和支持的三大项目：向前一步社团、向前一步教育和向前一步社区。这些项目均是免费的，每个人都可以在线参与。

向前一步社团

毕业会给你的个人生活和职业生活带来很多不确定性。在你做决定时，可以参考我们的建议，这会有很大的帮助。对年轻女性而言，找到一位良师并不容易，但你别因此垂头丧气，因为同龄人的建议也一样有用。这便是向前一步社团的威力所在。这些小规模、自行组织的社团会定期举行例会，充分利用所有成员的经验和创造性。研究显示，参加社团的女性更自

信，学习能力更强，成就也更大。[1]

我们无法保证每个人都有机会加薪，但我们可以保证，此社团能帮助你开阔眼界，获得更多的技能。目前，共有14000多个社团遍布美国各州及50多个国家，其中包括中国、巴西、印度、巴基斯坦和坦桑尼亚。超过200所大学都成立了自创性的社团。美国田纳西大学工程系的7位女毕业生创建了一个名为“姐妹”的社团，该社团的规模正在迅速扩大，就连田纳西大学的校长目前也在鼓励全校创建社团。在哈佛商学院，一些来自亚洲的男学生创建了一个致力于挑战固有文化的社团。哈佛大学的一名学生告诉我们，她也创建了自己的社团，并鼓励成员讨论性别和种族问题。

2013年，我们在参观明尼苏达州明尼阿波利斯市的一处空军基地时遇到了一些勇敢的女性，她们创立了一个社团。她们这样解释创立社团的原因：“在美国军队当一名女兵是一种很特别的经历。当我们站在穿着同样军服的男人边上时，我们就被弱化了。”当她们发现社团可以帮助她们获得力量后，便创建了网络社团，并积极吸纳部队里的其他女兵。其中一名女兵告诉我们：“现在，穿着制服的女兵不再觉得她只是一个女人而已。”

社团对学校、公司的影响，大家有目共睹。哥伦比亚特区某社团的一位成员在讨论了将配偶变成真正的“人生搭档”的重要性之后，她发现自己需要的是一个“坚持女权主义的配偶”。所以，当她看到自己的男友无法支持她的主张时，便离开了他。

知道人们正以他们永远想象不到的方式改变着他们的态度和生活，真是一件令人激动的事。那些无法加入社团的人也不要沮丧，我们的在线社区会以其他形式鼓励你们，为你们提供相关的教育资源。

向前一步教育

在过去一年，有超过35000名网友观看了我们网站的“Power & Influence”（力量与影响力）视频。该视频由斯坦福商业研究院领导力和组织行为专业的教授德博拉·格朗菲尔德（Deborah Gruenfeld）制作。格朗菲尔德教授的研究显示，在影响别人对你的评价方面，你说话的语气和身体语言比你说话的内容更为关键。我曾建议我的妹妹科琳在和老板开会之前观看这段视频。科琳是一位单亲妈妈，所以她需要相对弹性的工作时间。她准备向老板提出这个要求，为此她显得很焦虑，于是她听从我的建议观看了视频。根据视频的内容，她明白了，如果她在说话时压低声音、放缓语速，她将会更有自信，感觉也会更从容。会议结束后，她发了一条短信给我：“我成功啦！”

我同样也从这段视频中获得了自信。格朗菲尔德教授的研究显示，当你摆

出和神奇女侠一样的姿势时——双腿分开，双手放在髋关节上，持续3~5分钟，你体内的皮质酮水平就会下降，而雄性激素水平会升高。[2]从生理上来说，你会变得更加自信。第一次尝试这个动作时，你可能会觉得自己很傻，不过我已经试过很多次了，很管用。

由世界知名专家录制的视频可以帮助你行动起来。这些视频的主题囊括各个方面：发挥自己的优势、了解团队的活跃度、重新审视时间、管理交际困难的状况。举个例子，如果一位同事曾失信于你，你必须确保这种情况不会再次发生。每个视频都会引导大家进行讨论和练习，这样你就可以每天学习一种新技能，并在第二天进行练习。

公司和非营利机构也会利用这些工具开展讨论。跑腿兔网站（Task Rabbit）是旧金山一家新创立的技术公司，有50名员工观看了教大家打破思维定式的“创建一个有水平的赛场”的视频。之后他们恍然大悟。市场营销小组的一位男性员工说，他从来不知道“我不知道她是怎么做到的”这句简单的话竟然也是一种深入骨髓的思维定式。那一天，他发现自己再也不用注视着那位带孩子的男经理，然后问自己：他是如何平衡这一切的？

向前一步社区

我们的在线社区约有40万名成员，他们每天都会登录脸谱网的主页和网站，汲取一些灵感、观点和信息。我们会发布有关性别问题的文章、问卷调查，并庆祝女性已经取得的划时代成就。新年前夕，我们会邀请社区成员分享自己的心愿，这些心愿抑或感人，如“我要在工作中做回真正的自己，不再做那个只会说‘是’的害羞女孩”；抑或实际，如“不能早到的话至少要准时”；抑或强势，如“不要再为自己的行为道歉了”。

你会在这里看到艾丽西亚·凯斯、蒂娜·菲、玛雅·安吉罗和希拉里·克林顿的励志名言。你会认识“你可能不认识的先驱女性”中的每周之星，她们是一些鲜为人知的典范，例如：梅布尔·菲尔班克斯，第一位进入美国花样滑冰名人堂的非裔美国人；埃伦·奥乔亚，第一位拉美裔宇航员。

同时，网站上还有许多关于“向前一步”的故事，都是由来自世界各地的数百位女性和男性根据自己的亲身经历所写的，他们都找到了激励自己在生活中向前一步的动力。布朗达·贝克曼是纽约市的第一位女消防员，她分享了自己作为一名女消防员所面临的挑战。斯蒂芬·莱瑟姆是一位生物伦理学家，他讲述了自己如何照顾小孩，让妻子安心在华盛顿哥伦比亚特区为自己的梦想奋斗的故事。奥斯卡影后瑞茜·威瑟斯彭告诉我们，她是如何战胜了对舞台的恐惧心理，大胆地说出自己的心声。我们相信你会从中找到激励自己的故事；我们也希望你可以分享自己的故事，去激励他人。

一起向前一步

几个月前，我们制作了一个关于12名应届毕业生的视频，他们在视频中坦承了自己曾拥有的恐惧。“我害怕被别人批评”，其中一个人说。“我害怕被人当成傻子”，另一个人说。年轻女性被问及这个重要的问题时——“如果你克服了恐惧，你会做什么？”一位女性答道：“如果我不再恐惧，我会积极参加会议，并说出自己的主张。”

看了这个视频后，数千名各个年龄阶段的女性以及一些男性，纷纷在网络上传了自己的照片，照片中的他们举着标语，内容是他们不再恐惧时会做的事：“我想找到一个支持我的配偶”，“我想唱我写的歌给某个人听，而不是对着我的狗唱”，“我不想再让其他人控制我的生活了”。

分享我们面对的困难，会让困难变得不那么可怕；分享我们的梦想，会让梦想变得更加真实。

我们希望你和我们一起，创立或者加入某个社团；一起观看视频，学习一项新的技能；参与我们的对话，加入我们的社区。我们可以一起克服那些阻碍我们前进的障碍和思维定式。如果我们一起向前一步，我们将拥有一个更加平等的世界。

注：雷切尔·托马斯，LeanIn.Org网站联合创始人兼总裁。该网站是一个致力于增强女性能力、帮助她们实现目标的非营利性网站。此前，她是Subtext公司联合创始人、前首席市场总监，首款K12课堂协作阅读平台的研发者。她曾任Playdom公司（一家领先游戏公司）的市场营销副总裁。

“向前一步”才刚开始，远未结束……

如果克服了恐惧，你会做什么？

我们邀请你加入LeanIn.Org。这个社区可以帮助你消除恐惧，实现目标。我们会支持你、引导你，同时推出相关的教育课程，帮助你建立自信、培养技能。你会找到创立或加入向前一步社团所需要的一切。

向前一步是一个定期举行例会，让成员间给予彼此勇气的小团体。你可以观看类似“做自己的英雄”、“拥有自己的空间”、“领导力之上”等视频，它们能帮助你每天学习一种新的技能，并在未来进行运用。

你会看到数百名来自世界各地的男女同胞分享自己的故事，他们都在努力地向前一步。那些先驱女性的故事将激励你，促使你去开拓自己的人生之路。

一起来吧！

致毕业生的一封信

谢丽尔·桑德伯格

亲爱的毕业生：

首先恭喜你们顺利毕业！

现在正是庆祝的时刻。因为你们的努力，才会得到今天的结果。毕业之路漫长并且充满了艰难险阻，所以花点儿时间来享受一下自己的成果吧。不论你是否清楚自己前进的方向，也不论你是否有些迷失，有一点是一样的：你们都满怀着惊喜毕业了。

上大学的时候，我从未想过我将来会在科技业立足。初三时我参加了一个数学竞赛，结果我发现除了我自己，没有其他女生参加这个竞赛。于是我便认为“数学是男同学的专利”（好吧，这完全就是往后退了一大步），也因此放弃了在数学领域发展的想法。我毕业于1991年6月。两个月后，举世瞩目的万维网诞生了。然而，我在大学期间并没有接触过网络，当时也没有手机和照相机。那时的我觉得能戴着护腿、拥有自己的发束带就是莫大的幸福了。

无疑，今天的世界变化速度更快。也就是说，在这个时代，抓住机会是最重要的。不用我告诉你，你也知道自己要面临的是相当困难的经济大环境。所以，你们大部分人在开心的同时也会感受到恐惧，感受到这个时代的不确定性。

毕业是人生中一个复杂的过渡阶段。学校是一个有着清晰架构的地方，你知道自己面对的是什么；而现实社会则恰恰相反，它是分散的，是难以找到方向的汪洋大海。你学到的技能未必能够全部派上用场。当你开始自己的成年人生活时，你想知道自己是否做出了正确的决策，你可能还会希望自己拥有更多的选择。

在这里，我要告诉你们一个尴尬的事实：毕业时我更关心自己的个人生活，而不是职业生涯。我父母年纪轻轻的时候就结了婚，他们反复提醒我，一定要在大学里找到“好男人”。我相信了他们的话，甚至在宿舍的墙上贴了一幅这样的画：一只青蛙坐在一张装饰有花边的四柱大床上，上面写着“在找到你的王子之前，你必须亲吻无数只青蛙”。我和一些“青蛙”相处愉快（回顾过去，我常常会好奇到底有没有人愿意吻我）。但在毕业的时候，我仍没有找到自己的王子——甚至是任何一只“青蛙”，我不禁担心

起我的将来。

我和你一样，也是在经济衰退时期进入职场的。那时，就连我那些有工作的朋友都神经紧张。我也很紧张。我花了很长时间才进入自己喜欢的行业，而找到一个合适的工作伙伴则花了我更长的时间。同样，我也花了很长一段时间才听到自己内在的声音，认清自己的想法。

毕业时，我认为那些在我之前的女权主义者已经为男女平等做出了不懈努力，现在该由我们接过这个重担了。在我早期的职业生涯中，同事中的男女比例还算均衡。然而，随着时间一年一年过去，女员工越来越少，到最后只剩下我一个。渐渐地，我悲哀地发现我们承诺的男女平等和真正实现的男女平等并不一样。

事实上，个人经历与性别也息息相关。承认这个事实无疑是痛苦的。我们都渴望一个真正的精英社会，在这个社会中，人们只会以“能力”来衡量每个人。但实际上，每当女性取得成就时，人们就会给我们贴一个“女性”的标签，如“女医生”、“女董事”、“女马拉松选手”、“女参议员”等。虽然现在的我们和自己的母亲、祖母那两代人相比拥有了更多的机会，但我们还是一样会遭遇偏见。

很少有人（不管是女性还是男性）能够在职业的道路上畅行无阻。但女性面对的挑战更多一些，包括性别歧视（或明目张胆，或隐晦）、性骚扰，以及合理公共政策和职工政策的缺失。而其中，有色人种的女性面对的障碍尤其多。我说这些并不是要打击你，而是要你做好准备。要知道，只有当我们——还有其他人都意识到这些偏见时，我们才能改变这一切。尽管《向前一步》这本书没有给出所有问题的答案，但书里起码明确地指出了一些我希望自己当初毕业时就能够事先深入了解的问题。

当你踏出职业生涯的第一步时，你应该意识到男性与女性在职场中得到晋升的原因是不一样的：男性靠的是潜力，而女性靠的则是过去的表现。[1]你应该意识到成功的男性更受大家的欢迎，而成功的女性则比较不受欢迎。[2]我曾向来自世界各地的听众提问：他们是否曾被告知自己在工作上的表现太过积极了。我要求他们举手示意。这一次，仍是只有一小部分男性举手，而大部分女性都举起了手……有人甚至举起了两只手。

你也应该意识到，有些内在的障碍是我们强加给自己的。开会时，有太多女性选择坐在角落里，而她们本应该坐在桌旁！当需要大声表达自己的意见时，有太多女性选择压低自己的声音。这并不是我们的错。我们打从心底认为，女性比男性更直率、更积极、更强势是错的，我们也因此改变了自己的行为。普林斯顿大学的两位专家进行了一项研究，要求参加电子游戏比赛的大学生在游戏中朝对方扔炸弹。当他们认为有人看着自己时，男

学生扔的炸弹比女学生多。而当他们认为没有人在观看比赛时，女学生扔的炸弹则明显比男学生多。[3]

我们会退缩，不只是因为我们害怕自己看起来太过激进，也是因为我们低估了自己的能力。你问一个女人她为什么会成功时，她会告诉你是因为她运气好、特别努力，得到了别人的帮助。而你问一个男人他为什么会成功时，他会告诉你——或者至少他会这样想："拜托，我多厉害呀！"[4]

我知道，让你相信自己、更加自信有多困难。一直到今天，我仍在苦苦寻找自己的自信心。写完《向前一步》（整本书都在介绍女性如何取得成功）的几个月后，我和脸谱网的一个资深团队开了某个项目启动的会议。数年来，我和同事杰·帕里克一直致力于推动该项目，但没有一个人同意启动该项目。而后，突然有一天，我们取得了突破。我很激动，于是在开会之初我告诉大家我多么感谢他们的支持，以及这几年来我多么担心自己的提议会是错误的。这时，杰抬起头，顿了顿说道："我知道，我和谢丽尔是对的，你们最终会同意的。"真的吗？这么多年来，即使大家都不同意，他的这种信念（认为我们是对的）也丝毫没有动摇过吗？

那天晚上，我和杰在脸谱网上聊天，我问他我能否在巡回签书会上讲述这个故事。他说可以。我还问他能否使用他的真名。他也说没问题。他是一个好人，所以我告诉他，我保证不会把他描述成一个自大狂。他回复说："我并不担心这个。"真的吗？

能拥有这种程度的自信是一件很好的事。尽管自吹自擂并不是一个好主意——不管是男人还是女人，自吹自擂都不讨人喜欢，但相信自己的价值却是你发挥潜力的关键。刚踏入职场时，你可能会和杰一样的男同事共事——他很有自信，深信自己是有价值的。你坐在会议室的角落里时，他会坐在桌旁，因为他知道自己很棒。所以，请你记住，你也完全有资格坐在桌旁……你也很棒。

相信自己也包含这么一层意思：不要太在乎失败。要意识到你的职业生涯或者生活都有开始、停滞、曲折，甚至是大转弯的阶段——在这个你找到的工作可能与你的理想工作截然相反的经济环境中尤其如此。要充分利用任何一个机会去培养自己的技能。要记住，职业生涯的早期是你强化弱项的好时期。许多人都会避免去做自己不擅长的事，而这样的话，我们几乎很难成长。被某个重要项目吓坏了？那就主动去实施该项目。不喜欢在公开场合发言？那就从对着一小群人发言开始。去寻找一切可以让自己成长的方法。

毕业后，我进入位于华盛顿哥伦比亚特区的世界银行工作。我的论文导师拉里·萨默斯是世界银行的首席经济学家，当时我担任他的研究助手。在这

期间，我免不了要帮他写论文或者演讲稿，所以有时候也很忙。但当他离开华盛顿去各地演讲时，我又觉得自己挺闲，好像没什么事可做。所以我总会怯怯地去问其他经济学家，有什么是我可以帮得上忙的。他们通常都会说“不用”，在我看来，这句话的意思就等同于我没什么用。有时候，我会坐在自己的座位上，装作很忙的样子。有时候，我也会偷偷溜出去。慢慢地，我不再让别人给我派活了，而是开始做那些我认为帮得上忙的事情，他们也觉得我更有能力了。过了一段时间后，我真的忙碌起来了。

这样看来好像我最终找到了一条正确的道路，但其实我错得很离谱，因为我从来没有为我的第一份薪资进行过谈判。我在等着人们告诉我应得的工资是多少，并以此决定自己要在哪里生活。结果到最后，我不得不在周末教授健身操赚取外快。是的，我的工资不够用，所以我只好穿着紧身衣去教别人跳健身操。在教健身操的第一个月我遭遇了一件尴尬的事：坐电梯的时候我碰上了一些穿着灰色套装、身材高大的中年男士，其中一个人在出电梯前说道：“谢丽尔，你穿上这样的衣服后，我都不认得你了！”其他人都惊讶地低下头看我。我轻声地解释道：“哦，我要教人跳健身操。”这话听起来让人觉得更尴尬了。电梯门打开的时候，我便急匆匆地出去了——当时我也不知道那是第几层。

每位女性都有自己的想法和活法。你可能无法喜欢自己的每一份工作，但你还是可以从这些工作中学到一些东西。有时候，也许有人可以给你指引道路；有时候，你也可以向自己的同事、朋友、老师或者家人寻求建议。你可以加入某个向前一步社团（leanin.org/circles），那里有一些同辈的指导团队，她们可以给你鼓励，为你提供受教育的机会。当你需要帮助时——我们所有人都有需要帮助的时候，请你上网向他们求助。没有任何人愿意在这个世界独自寻找方向。

当有人——或者是你内心里的声音告诉你，你必须在工作和家庭中做出选择时，你要记住，男性通常都会确保自己二者兼得，所以你也应该保证自己可以兼顾两者。在这个母亲成为家庭的主心骨或者男女共同养家的时代尤其应该如此。[5]

我对你有诸多期望。我希望你能睁大双眼朝着人生的新阶段迈进。我希望你能找到自己喜欢的工作，并为之投入热情。我希望当你渴望成为领头羊时，你可以毫无保留地释放自己的潜能。最重要的是，我希望你能够相信自己。

你的生命历程并不是由那些看上去很保险、很容易做的事情决定的，而是由那些富有挑战、困难的事情决定的：经过努力，你通过了那些起初看来无法通过的课程……通过不懈的努力，你从看似非自己擅长的工作中学到了技能……当你觉得孤独或者压力过大时，你能够鼓起勇气去寻求别人的

帮助。

这是你们的时代。你们可以帮助人们建立一个更加平等的社会，每个人都可以坐在桌旁，都可以让别人听到自己的声音。一代又一代的女性在为你们欢呼，我也在为你们欢呼。

从制定一个高目标开始，要有雄心壮志，要抓住任何机会。创造机会，展现自己的领导力，勇敢地向前一步！

致谢

我要感谢的人很多，他们都支持并倡导本书提到的观点，从而使这本书的出版成为可能。

我将最深的谢意献给我的写作伙伴尼尔·斯科维尔（Nell Scovell）。我们在演讲方面的合作开始于2011年美国海军学院的福里斯特尔演讲（Forrestal Lecture），在那里我第一次使用了“lean in”这个词。我在构思这本书时意识到，只有与斯科维尔合作，我才会有真正的写作冲动。斯科维尔的答复是，她“不仅要参与，而且要全程参与”，这就是她在此事上如此投入的原因。她暂时放下电视编剧、制片人、记者的工作，把这本书排到了第一位。为了配合我紧张的日程安排，她被占去了不少夜晚、凌晨、周末和假期的时间。最重要的是，她始终坚持为这些能够激发人们深思的社会问题，找到正确妥当的讨论方式。斯科维尔不仅在文字上才华出众，还有其特有的幽默感和坚定不移的信念，她坚信领导层女性的增多会让这个世界更公平、更美好。我感激的不仅是她的才能和无私奉献，还有令我万般珍惜的友谊。本书的字里行间都跃动着她的真诚。

玛丽安娜·库柏也在过去的一年里极富热情地参与了本书的成书过程。她是斯坦福大学克莱曼性别研究中心的社会学家，也是研究性别与社会平等方面的专家。作为本书的首席研究员，她广博的专业知识发挥了重要作用。她在工作上一丝不苟，尤其在综合研究方面显露出惊人的才能，因此她的研究成果不仅简明易懂，还极具说服力。我从她清晰的思维、深刻的见解以及严谨的分析中学到了很多。

如果没有詹妮弗·沃尔什，我不会写这本书。她凭借笃定的信念、顽强的意志力，以及坚定的态度，终于说服了我写这本书。她告诉我，这个过程对于我自己将是重要的人生经历。她说得很对。她自始至终都在我身边为我提供指导和鼓励，还在关键时刻提醒我做这件事的原因。

我的编辑乔丹·帕夫林对这本书满怀信心，在我回复确定写本书之前的几个月里她就已经在忙前忙后了。在确定本书提纲和篇章结构方面，她起到了重要的作用。帕夫林认为每个小故事都可以扩展开来，所以她总在鼓励我多多分享自己的经验和情感。我也要把最深的感激献给克诺夫出版社（Knopf）的总编辑桑尼·梅赫塔，她始终未减的支持保证了出版的快速推进。

戴维·德雷尔和埃里克·伦敦是本书完成的关键人物。他们是两位值得信赖的顾问及技艺高超的工匠：从初稿到终稿，每一次的阅读都极为认真细

致。他们在所有流程中都坚持高标准、严要求，同时又展现出极为出色的沟通技巧，从清理篇章结构到打磨每处细节。他们总会有的放矢，还能从多个角度看问题，并能快速而风趣地表达出自己的建议。埃利奥特·施拉格、布兰德·巴克、莎拉·范伯格、黛比·弗罗斯特、阿什利·赞迪等人的支持和建议也很重要。与艾伦·费尔德曼、埃米·瑞安一起工作是件很愉快的事，他们对文字精确性的要求、对细节的关注以及无尽的耐心让我对他们非常放心。吉娜·比安基尼、雷切尔·托马斯和德比·黑梅特尔不仅对本书的要旨充满热情，还将这种热情投入到了相关网站的建立和实现中。

在这本书出版的各个方面，威廉·莫里斯经纪公司（WME）的团队一直都站在最前沿。阿里·伊曼纽尔将我介绍给詹妮弗·沃尔什，才让整件事情有了个开头。我感激他的深情厚谊，而且他每次的电话汇报都非常有趣而且鼓舞人心。特蕾西·费希尔负责这本书所有的国际性事务，在出版、宣传推广等方面都有她难以估量的奉献，我相当依赖她的专业才能与建议。我也要感谢特蕾莎·布朗、玛格丽特·赖利、凯瑟琳·西本、卡特琳·穆尔、拉斐拉·德安杰利斯、劳拉·邦纳、安娜玛丽·布卢门哈根、埃里克·索恩、米歇尔·菲恩、雷切尔·麦吉、科维·克罗里乌斯、奥丽维娅·席安、卡特琳·马奥尼、亚尼内·卡姆和戴维·扬。

很荣幸能和中信出版社合作推动这本书在中国大陆地区的出版。我深深感谢孔彦和整个团队的辛勤工作。在徐思源的全力配合下，颜筝以娴熟的技巧完成了本书的翻译。对于颜筝、曹定、王占华这三位译者的真心付出我不胜感激。

杨澜同意为此书作推荐序，让我非常兴奋。她始终保持着积极进取的状态，在多个领域都有出色的成就。我相当钦佩她的才华，也感谢她能在百忙中抽出时间写下这些重要的文字。我相信，所有人都将受到她的鼓舞。

如果你读读这本书，就会知道我有多么重视反馈，我也非常感激那些提供反馈的人。从决定写这本书的那一刻开始，我的弟媳埃米·舍弗勒就成了我的得力帮手。在构思最初的大纲时，她就书中应该讨论什么主题提出了详细的想法，还和朋友一同交谈、分享自己的故事，并反复阅读每章初稿。她对此书的热情与投入、关爱和支持着实让我精神振奋。

6年前我幸运地结识了格洛丽亚·斯泰纳姆，也因此得以分享她的智慧。女性究竟面对着怎样的挑战？我对这个问题的理解很大程度上要感谢她慷慨的交流。有关对女性乃至全人类的理解，没人能比格洛丽亚的洞见更深刻了。她在考虑每个问题时都那么谦和、风趣，并为建立一个公平的世界不懈努力着。作为一个社会活动家，她的努力一直在推动我们向真正平等这个目标前进。而作为一个作家，她的文字又常常能对任何一个话题做出最精准的概括，这就是为什么我总在书里会引用她的话的原因。“由内而外

地革命”是她的说法，她在《发自内心的革命》（Revolution from Within）中常常提到这一点。我在书中援引她的话语时，总是怀着对她的敬爱和感激。

多年以来，阿里安娜·赫芬顿始终如一地支持着我的生活。忙碌的她也不忘从世界各地发来对初稿的评论，以及她对文化潮流的深刻见解。奥普拉·温弗瑞鼓励我要把重点放在本书的写作意图上。当分享个人经验让我犹豫不决时，她说过的话或是发来的短信总会提醒我，要相信真诚的力量。吉恩·斯珀林是我所认识的大忙人之一，但他却抽出时间写了好几页重要的建议。关于公共政策和影响人们日常生活环境的问题，他深中肯綮的观察能力几乎无人可比。

当我劝说童年好友明迪·勒维阅读其中一章时，她正和家里人在一起。事实证明她是一个精通结构和组织的大师，在整理后几章书稿时，她也发挥了巨大作用。梅洛迪·霍布森鼓励我在表达意见时要自信而坚定。无怨无悔地做自己，关于这个话题她绝对是一个极好的范本。卡伦·舍伍德帮助我浓缩了关键的概念，包括意识到谈判方对女性的感受可以被用作谈判工具等此类灵感闪现的时刻。就像这么多年来一直在我的论文上提供帮助一样，我的大学室友卡丽·韦伯熬了好几个晚上，对每句话都进行了编辑。她既是我的亲密朋友又是一位出色的作家，这样的帮助是不可多得的。

还有很多人慷慨地抽出时间来阅读初稿、贡献想法，有时候他们还被迫顶着一个“最后期限”来做这些事。深深感谢斯蒂芬妮·弗兰德斯、莫莉·格雷厄姆、拉里·萨默斯、比尔·麦吉本、蒂娜·贝内特、蒂尔尼夫妇、阿曼达·麦考尔、杰米·帕瑟、米歇尔·埃伯斯曼、斯蒂芬·保罗、黛安娜·法雷尔、亚当·弗里德、菲尔·多伊奇、马恩·莱文、乔尔·卡普兰、埃里克·安东诺、洛娜·博伦斯坦、马库斯·贝金汉、迈克尔·格里梅斯、安娜·费勒、金·斯科特、金·杰巴尔、卡罗勒·盖特纳、唐·格雷厄姆、赞德·卢里和迈克尔·巴劳因。

许多人都对这本书的研究基础贡献出自己的能量。斯坦福大学克莱曼性别研究中心的谢利·科雷利和洛里·麦肯齐帮助我联系上了玛丽安娜，并给予了大力支持。斯坦福大学国际比较教育计划的博士候选人中川爱菜为这本书能在世界范围内产生更大的影响进行了跨国研究。斯坦福商学院的德博拉·格朗菲尔德教授早在5年多以前就开始在性别问题上对我进行指点，此后一直没有间断过。哈佛教育学院的凯瑟琳·麦卡特尼为我详细解释了美国国家儿童健康和人类发展研究所关于早期儿童保健教育和发展的研究。斯坦福商学院的詹妮弗·阿克尔教授分享了她关于“为幸福设定目标的重要性”的研究。哈佛教授汉娜·鲍尔斯提前结束自己的假期，花大量时间和我在电话里讨论她对谈判的研究。斯坦福商学院教授弗朗西斯·弗林帮助我了解到他关于海蒂/霍华德个案研究的突破性成果。莎伦·密尔兹慷慨地分享了她为《两性相处》一书所做的研究。Catalyst公司的资深总监克里斯汀·

席尔瓦为本书中的诸多研究提供了宝贵资料。皮尤研究中心“社会与人口趋势项目”的高级研究员金·帕克和我分享了关于性别和职业理想的研究报告。特别要提到在调查猴子公司负责调查方法的副总裁菲尔·加兰，感谢他为初稿提供了深刻见解并在数据分析方面给予的倾力帮助。

感谢Iconiq公司的迪维希·马坎在本书结构和组织方面的帮助，感谢西弗伦·布里滕纳姆律师事务所的加里·施蒂费尔曼对细节处的修订。我也想谢谢吉尔·吉莱特和克里斯·萨纳古斯廷给予斯科维尔的支持。

特别要感谢听过我TED演讲和其他演讲的所有人，感谢他们的帮助，他们和我分享了自己的故事，分享了奋斗的艰辛和胜利的喜悦。如果没有他们的回应和思考，我将很难坚持继续谈论这个主题，完成本书。当我需要灵感的时候，我会把他们的电子邮件和书信反复阅读。感谢他们。

我也十分感激那些在我职业生涯里曾给我机会和指导的人们。拉里·萨默斯主动提出指导我的毕业论文，并在毕业后给我提供了第一份工作，直到现在他仍对我的人生具有重要影响。兰特·普里切特，我的第一位老板，他教会我认真审读数据、坦诚地说出真话。尽管我多年前仍缺乏相关工作经验，埃里克·施密特、拉里·佩奇、谢尔盖·布林和奥米德·柯德斯塔尼还是把我招进了谷歌，一直给予我支持。世界银行的理查德·什科尔尼克、萨利姆·哈巴耶布和玛丽亚·克拉克邀请我加入了他们在印度的团队。我在上大学时，道格·埃尔门多夫帮助我建立了经济学专业的女性小组，这么多年来他教会了我很多东西。唐·格雷厄姆、帕特·米切尔和约翰·多尔、丹·罗森维格、迈克尔·林顿、鲍勃·伊格、霍华德·舒尔茨和鲍勃·罗宾都在我职业生涯的紧要关头都给我提过重要的建议。弗雷德·科夫曼还和我分享了他关于领导力、真诚与责任的深刻见解。

能和脸谱网出色的员工们一起工作，我感到非常幸运。卡米尔·哈特在我身边工作了10年多。我之所以能做这么多事情，都是因为她超强的专业技能、精准的判断力，以及对高效率工作的执着追求。我的同事克里斯·考克斯、迈克·施洛普夫、埃利奥特·施拉格、戴维·埃伯斯曼、泰德·尤罗特、莉比·莱福勒、查尔顿·戈尔森、凯利·霍夫曼、安尼卡·弗拉戈特、埃里克·安东诺、戴维·费希尔、洛里·戈勒和丹·罗斯，以他们对待工作的高标准给了我挑战的机会，他们的友谊和支持让我感到每天的工作都很值得。马克·扎克伯格给了我人生难得一遇的机会，他一直在不断地启发我、支持我。他现身说法地教会我怎样规划自己的事业，鼓励我勇敢放手去做那些我想做的事情。

我很幸运拥有一群关心我的朋友。我要感谢多年的好友：伊夫·格林伯格、明迪·勒维、杰米·帕瑟、贝丝·雷德利克、埃丽泽·舍克、帕姆·斯列布列尼克、布鲁克·罗斯、默尔·赛弗斯坦和埃米·特拉赫特；还有我成年后结交的

朋友们卡丽·韦伯、马恩·莱文、菲尔·多伊奇、米蒂克夫妇、内维尔–曼宁夫妇、亚当·弗里德、乔尔·卡普兰、蒂尔尼夫妇、金·杰巴尔、洛娜·博伦斯坦、戴维·劳威、查马斯·帕利哈皮蒂亚、赞德·卢里、金姆·基丁、黛安娜·法雷尔，斯科特·皮尔逊、洛里·塔林廷和拉里·布里连特。

家人给予我的无尽支持一直是我生命的根基。我将最深的感激和爱献给我的父母阿黛尔和乔尔·桑德伯格、弟弟戴维·桑德伯格、妹妹米歇尔·桑德伯格、我的婆婆保拉·戈德堡、我的弟妹埃米·舍弗勒、妹夫马克·博德尼克、罗布和莱斯利·戈德堡，还有我的教女埃莉泽·盖特纳。

这本书不仅倡导夫妻之间要做真正的人生搭档，这恰恰也是现实中夫妻组合的最佳模式。尼尔·斯科维尔的丈夫科林·萨默斯放慢了他的建筑师事业，承担了照顾孩子的主要工作。20年里，他对妻子事业上的鼓励从未中断。他对此书的贡献包括阅读初稿，无数次在吃饭的时候讨论书里的内容，独自去参加孩子的学校活动。每当有人提出母亲更适合抚养孩子时，斯科维尔都有切身感受：父亲也能带着同样的爱，专注并快乐地去抚养孩子。

玛丽安娜·库柏的丈夫斯科特·斯韦尔鼓励她参与这本书的出版，尽管她起初并不太愿意，因为我请她帮忙时，她正在写她自己的书，而且她的第二个孩子由于食物过敏整日睡不好觉。但斯韦尔坚持认为他们能想办法兼顾，随后他调整了自己的工作和作息时间。他不仅是在支持妻子，而且为她能参与这件事颇感兴奋。

最后，我想感谢的是我那了不起的丈夫戴夫·戈德堡。戴夫是我最好的朋友、最亲密的顾问、最尽职尽责的丈夫，也是我一生的挚爱。我们都知道写这本书会牺牲我们在一起的时间，但完成它既是我的决定，也是他的决定。我每走一步，都有他背后给予我的支持，这包含着他无尽的耐心、深刻的见解，浓浓的幽默与深沉的爱。

注释

导言 内心的革命

---

[1]. International Labour Organization, ILO Global Estimates of Forced Labour, Results and Methodology (Geneva: ILO Publications, 2012), 13–14, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/–ed_norm/–declaration/documents/publication/wcms_182004.pdf.

[2]. Caroline Wyatt, “What Future for Afghan Woman Jailed for Being Raped?,” BBC News, South Asia, January 14, 2012, http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-16543036.

[3]. 据美国国务院统计，全世界有195个独立国家。参见U.S. Department of State, Independent States in the World, Fact Sheet (January 2012), http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm#note3. 对女性领导（即由女性担任总统或总理或其他行政决策角色）的独立国家的统计，来源于美国中央情报局（CIA）在向公众公布前所掌握的最新情况。参见Central Intelligence Agency, Chiefs of State & Cabinet Members of Foreign Governments (December 2012), https://www.cia.gov/library/publications/world-leaders-1/pdf-version/December2012ChiefsDirectory.pdf. 不过，中情局提供的资料中没有考虑到当时两个国家的选举更迭：一是韩国的朴槿惠刚刚当选，她将在2013年成为韩国的第一位女总统，二是瑞士总统伊夫琳·威德默–施伦普夫（Eveline Widmer-Schlumpf），她的任期将在2012年12月结束。要注意的是，瑞士是由一个由7人组成的联邦委员会来领导的。每年瑞士的联邦议会都从这7名委员中选出一位总统和一位副总统。2013年，瑞士总统将是乌力·毛雷尔（Ueli Maurer）；但7名委员中有3名是女性，她们分别是伊芙琳·威德默–施伦普夫、西莫内塔·索马鲁加和多丽丝·洛伊特哈德。各国选举在时间和周期上都有所不同。担任国家元首或政府首脑的女性总数，将会随各国进入下一轮选举周期而不断发生变化。

[4]. Inter-Parliamentary Union, Women in National Parliaments (2012), http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm.

[5]. Center for American Women and Politics, “Women Who Will Be Serving in 2013,” http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/elections/2013_womenserving.php; and Center for American Women and Politics, “Record Number of Women Will Serve in Congress; New Hampshire

Elects Women to All Top Posts," Election Watch, November 7, 2012, http://www.cawp.rutgers.edu/press_room/news/documents/PressRelease_11-07-12.pdf.

[6]. Inter-Parliamentary Union, Women in National Parliaments (2012), http://www.ipu.org/wmn-e/arc/classif311212.htm.

[7]. Patricia Sellers, "Fortune 500 Women CEOs Hits a Milestone," CNNMoney, November 12, 2012, http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2012/11/12/fortune-500-women-ceos-3/.

[8]. Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners (December 2012), http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners. Catalyst调查公司将"执行官"定义为"由董事会任命和选举的人"，包括"首席执行官和向董事会两级汇报级别以内的"以及"作为执行官在证券交易委员会备案"的个人。

[9]. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2011 Job Patterns for Minorities and Women in Private Industry, 2011 EEO-1 National Aggregate Report (2011), http://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/index.cfm (the EEOC's definition of top corporate jobs includes executive and senior level officers as well as managers); Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors; and Center for American Women and Politics, "Record Number of Women Will Serve in Congress."还可参阅Catalyst, Women of Color Executives: Their Voices, Their Journeys (June 2001), http://www.catalyst.org/publication/54/women-of-color-executives-their-voices-their-journeys.

[10]. 2011年的数据来自2012年最近发布的一项报告。企业治理咨询机构GMI评级公司在2012年董事会女性成员报告中分析了中国的108个公司。整个报告涵盖25个国家的4 321家公司的数据，其中包括摩根士丹利国际资本新兴市场指数中的688家大公司。参见Kimberly Gladman and Michelle Lamb, "'GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey,"(2012), http://info.gmiratings.com/Portals/30022/docs/gmiratings_wob_032012.pdf.

[11]. Ariane Hegewisch, Claudia Williams, Anlan Zhang, The Gender Wage Gap: 2011, Fact Sheet (March 2012), http://www.iwpr.org/publications/pubs/the-gender-wage-gap-2011Lean in 0421.doc; and Carmen DeNavas-Walt, Bernadette D. Proctor, and Jessica C. Smith, Income, Poverty, and Health

Insurance Coverage in the United States: 2010, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P60-239 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2011), 12, http://www.census.gov/prod/2011pubs/p60-239.pdf. 文中援引的数据均基于对男女年平均收入差距的计算。据美国劳工部的高级项目顾问帕梅拉·库科斯（Pamela Coukos）博士称，关于性别收入的统计通常基于男女每年平均收入的差异。另一种广泛被应用的估算方式是基于男女每周平均收入之间的差异。一些学者认为周收入更准确，因为它能更好地解释工作小时总数上的不同，而且由于男性的工作时间通常比女性更多，这种不同也可以用来解释收入上的某些差距。另一些学者更主张以年平均收入的数字为依据，因为这包括了更多的收入类型（比如奖金、津贴等）。重要的是，不管采用哪种方式，我们都会发现女性比男性挣得更少。就最近的年平均收入数字来看，女性与男性收入比为0.77:1；就最近的周平均收入来看，女性与男性收入比为0.82:1.

[12]. Marlo Thomas, "Another Equal Pay Day? Really?," The Huffington Post, April 12, 2011, http://www.huffingtonpost.com/marlo-thomas/equal-pay-day_b_847021.html.

[13]. 数字来自中国家庭收入项目调查，反映了中国5个地区的平均工资水平。由于全面收集数据的困难，解读中国的性别收入差距时应保持谨慎。参见Closing the Gender Gap: Act Now, (OECD Publishing: 2012), http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en.

[14]. 2010年的数据来自2012年最新发布的一项报告。参见Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), "Table I. Earnings Dispersion, Gender Wage Gap and Incidence of Low Pay," OECD Employment outlook 2012, http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2012_empl_outlook-2012-en.

[15]. 社会学家阿莉·罗塞尔·霍克希尔德（Arlie Russell Hochschild）创造了"停滞的革命"这个短语。参见其著作The Second Shift (New York: Avon Books, 1989), 12.

[16]. 我们应该注意到，不是所有的女性领导者都会维护女性利益。参见Nicholas D. Kristof, "Women Hurting Women," New York Times, September 29, 2012, http://www.nytimes.com/2012/09/30/opinion/sunday/kristof-women-hurting-women.html?hp. 关于获得权力的女性越多会怎样更有利于女性群体的研究和讨论，参见第11章。

[17]. Joanna Barsh and Lareina Yee, Special Report: Unlocking the Full

Potential of Women in the U.S. Economy, McKinsey & Company (April 2011), 6, http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx.

第1章 职业女性的内在障碍：如果克服了恐惧，你会做什么？

---

[1]. 从1981~2005年，受过大学教育、已婚育女性的退职率从25.2%降到了21.3%，1993年达到最低点16.5%。从20世纪90年代中期开始，这个群体中有退职意向的人大幅增加。而且这个比率似乎一直很稳定，没有再降低到20世纪三四十年前的水平（Stone and Hernandez 2012）。这种退出职场的现象明显映射了自20世纪60年代以来女性就业率的发展趋势。从20世纪60年代到20世纪90年代，女性劳动参与率急剧增长，1999年达至顶峰——60%的女性有工作。从1999年开始，女性就业率就开始缓慢下降（美国劳工统计局数字，2007年和2011年）。在反映以往女性就业方式的同时，退职率在1993年降到最低点。这10年来记录了最高的女性劳动参与率，见证了它从1999年到2002年的急剧增长，也预示了女性整体就业率下滑的开始（Stone and Hemandez 2012）。因此，具有高等教育背景的母亲的就业率近些年的下降率与其他人群就业率的下降是吻合的，这部分与就业市场疲软有关（Boushey 2008）。尽管就业市场不景气，但受过大学教育的女性在所有成为母亲的女性当中劳动参与率是最高的（Stone and Hernandez 2012）。根据美国人口统计局的最新研究，年轻、教育程度较低的拉丁裔女性更有可能在家做全职母亲（Kreider and Elliott 2010）。有关选择退出职场和女性劳动参与率，参见Pamela Stone and Lisa Ackerly Hernandez, “The Rhetoric and Reality of ‘Opting Out,’” in Women Who Opt Out: The Debate over Working Mothers and Work-Family Balance, ed. Bernie D. Jones (New York: New York University Press, 2012), 33–56; Heather Boushey, “‘Opting Out?’ The Effect of Children on Women’s Employment in the United States,” Feminist Economics 14, no. 1 (2008): 1–36; Rose M. Kreider and Diana B. Elliott, “Historical Changes in Stay-at-Home Mothers: 1969~2009,” paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association, Atlanta, GA, August 2010, http://www.census.gov/population/www/socdemo/ASA2010_Kreider_Elliott.pdf; Bureau of Labor Statistics, “Changes in Men’s and Women’s Labor Force Participation Rates,” The Editor’s Desk, January 10, 2007, http://www.bls.gov/opub/ted/2007/jan/wk2/art03.htm; and Bureau of Labor Statistics, Women in the Labor Force: A Datebook, report 1034 (December 2011), http://www.bls.gov/cps/wlf-databook-2011.pdf.

尽管大多数女性都在工作，但和男性比起来，女性在就业率上仍存在极大的差距。对有高等教育背景的群体调查发现，就业人群中持研究生学历的男性比女性（尤其是有孩子的女性）更多，就业时间也比她们长。一项对哈佛大学1969~1972年、1979~1982年、1989~1992年三届学生的调查显示，毕业15年以后，有90%~94%的男性有全职、整年的工作，同等情况下的女性比例是60%~63.5%。其中，有两个孩子的母亲其全职、整年的就业率更低，从41%~47%（Goldin and Katz 2008）。对芝加哥大学布斯商学院1990~2006年间毕业生的调查发现，有92%~94%的男性有全职、整年的工作。刚毕业时，有89%的女性有全职、整年的工作。但随着时间推移，这个比例在下降，6年后下降到78%，9年后则下降到了69%，十多年后，仅有62%的女性还有全职、整年的工作。有孩子的女性比例更低，毕业十多年后她们中仅有一半的人还有全职、整年的工作。毕业后的任何一年里，最多只有1%的男性完全没有工作，2%~4%的男性做兼职。比较起来，毕业后没有工作或做兼职的女性数量也在逐年增加。毕业十多年后，17%的女性没有工作、22%的女性在做兼职，剩下的小部分男性和女性一年的工作时间少于52个星期。这项调查也发现与男性平均工作时间相比，有孩子的女性每周工作时间减少24%，没有孩子的女性每周工作时间减少3.3%（Bertand，Goldin，and Katz 2010）。

还有一项2000年发表的调查发现，1981年到1995年间最前沿的12个MBA项目的毕业生中，95%的男性有全职工作，女性的相应比例仅为71%。毕业时间越长，女性的全职工作率就越低（Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, University of Michigan Business School, 2000）。欲进一步了解这些调查，参见Claudia Goldin and Lawrence F. Katz, “Transitions: Career and Family Life Cycles of the Educational Elite,” American Economic Review: Papers & Proceedings 98, no. 2 (2008): 363–69; Marianne Bertrand, Claudia Goldin, and Lawrence F. Katz, “Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors,” American Economic Journal: Applied Economics 2, no. 3 (2010): 228–55; and Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, University of Michigan Business School, Women and the MBA: Gateway to Opportunity (2000).

[2]. 出自朱迪思·罗丁（Judith Rodin）于2011年5月19日同笔者的一次讨论。

[3]. National Center for Education Statistics, “Table 283: Degrees Conferred by Degree-Granting Institutions, by Level of Degree and Sex of Student: Selected Years, 1869-70 through 2021-22,” Digest of Education Statistics (2012), http://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12_283.asp.

[4]. Hanna Rosen, The End of Men: And the Rise of Women (New York: Riverhead Books, 2012).

[5]. 2010年的数据披露于2012年的一份研究报告里，直到最近才能使用。这里提到的本科或大专以上高等教育的各个层次，源于《国际教育标准分类法》（International Standard Classification of Education）。按照界定，A型高等教育主要是理论课程，目的是让学生从事高级研究项目、进入有高级技能要求的行业。这些课程通常是在综合性大学教授的，为期3～4年或者更长。B型高等教育的课程层次通常比A型高等教育要低一些，更多地集中在实用性、技术性方面，或者是直接进入劳动力市场所需的职业技能方面。这里提到的高等教育的特征主要是指B型高等教育。在中国，女性获得B型高等教育学位的人数要多于男性，获得A型高等教育的人数则与男性相当。参见Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education at a Glance 2012: OECD Indicators, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en.

[6]. Debra Myhill, “Bad Boys and Good Girls? Patterns of Interaction and Response in Whole Class Teaching,” British Educational Research Journal 28, no. 3 (2002): 350.

[7]. 调查里的4 000名受访员工来自14个公司，而且几乎都是财富500强或相当规模的企业。See Joanna Barsh and Lareina Yee, Unlocking the Full Potential of Women at Work, McKinsey & Company (April 2012), 7, http://www.mckinsey.com/careers/women/~/ media/Reports/Women/ 2012%20WSJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx.

在对渴望进入高层的意愿所进行的调查里，大多数调查都发现，男女之间存在着性别差距，男性比女性更渴望到达那些最高的管理岗位。2003年，由美国家庭与工作协会（Family and Work Institute）、Catalyst咨询调查公司和波士顿学院工作和家庭中心（Center for Work & Family at Boston College）联合进行的一项针对高管的调查发现，有19%的男性高管将自己的目标定为首席执行官或主管合伙人，相比而言，只有9%的女性高管定下了这样的目标。这项调查还发现，有54%的男性和43%的女性希望自己能够跻身高级管理层。此外，在那些收敛自己事业进取心的高管里（约占整体的25%），女性比男性要多（具体比例为，34%的女性高管对21%的男性高管）。在为什么会收敛自己事业进取心方面，最常被人提到的原因，就男性和女性来说是一致的：67%的人都说，一个非常重要的原因是“不得不为自己的个人或家庭生活做出牺牲”。注意到这一点同样很重要：一些女性认为，在打破“玻璃天花板”（即指打破无形职场障碍）方面几乎没有什么进展，恰恰是她们比那些认为在这方面已有进展的女性更有可能收敛自己的事业进

取心。参见Families and Work Institute, Catalyst, Center for Work & Family at Boston College, Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men (January 2003), 4, http://www.catalyst.org/knowledge/leaders-global-economy-study-executive-women-and-men.

2003年的一项研究调查了商学院学生的事业进取心，结果发现，有81%的男生渴望到达最高的管理岗位，但却只有67%的女生有这样的想法。参见Gary N. Powell and D. Anthony Butterfield, "Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management," Women in Management Review 18, no. 1 (2003): 88–96.

2007年，针对在职经理人和已被硕士学位课程录取的专业人才进行的一项研究同样发现，女性对成为高管的事业进取心相对来说也要弱一点。参见Barrie Litzsky and Jeffrey Greenhaus, "The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management," Career Development International 12, no. 7 (2007): 637–59. 对在1981年至1995年期间从最顶尖的12个MBA班毕业生所做的调查中发现，只有44%的女性对"渴望晋升到高级岗位"持非常认同或是赞成的态度，相比而言，男性在这方面的比例达到了60%。参见Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, and University of Michigan Business School, Women and the MBA. 麦肯锡公司的一份调查报告发现，随着年龄增长，女性渴望晋升的意愿，衰退得比男性更快。这份调查报告得出了这样的结论：在每个年龄段，"（和女人相比）有更多男人想在自己的组织里承担更多的责任，更想事事尽在掌握中"。参见Joanna Barsh and Lareina Yee, Special Report: Unlocking the Full Potential of Women in the U.S. Economy, McKinsey & Company (April 2011), 6, http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx.

尽管大多数调查发现，渴望最高位置的男性要比女性多，但也有一个值得注意的例外，那就是Catalyst咨询调查公司在2004年进行的一项调查，它针对的对象是在财富1000强公司里工作的大约700名女性高级领导和250名男性高级领导。该项调查发现，在这些人里，女性和男性渴望到达首席执行官层次的意愿大致相当，比例为55%比57%。该项调查还发现，对于那些一线岗位和普通职员岗位，渴望到达首席执行官层次的女性要比男性多。参见Catalyst, Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities? (2004), 14–16, http://www.catalyst.org/publication/145/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities.

对于女性的事业进取心为什么会比男性弱的问题，已有一些解释，其中包括：女性会觉得自己（主要是指她们个人的一些特点）和高级领导岗位没什么关

系，因为这些岗位通常被认为带有相当程度的男性化特征；女性还觉得其中有太多障碍需要克服；女性优先考虑的是家庭而不是事业；对于高级管理角色通常带有的职业特征，诸如很高的薪水、权力和声望等，女性并不像男性那样看重；性别角色的社会化，影响了女性在“职场成功”这个问题上的看法和选择；此外，女性往往被更多地安排在缺乏晋升机会的工作岗位上，作为对这一结构性不利处境的一种回应，她们只好降低了自己的事业进取心。就这方面的解释已有评述，参见Litzsky and Greenhaus, “The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management,” 637–59. 对女人在教育和就业方面的选择已有分析，参见Jacquelynne S. Eccles, “Understanding Women’s Educational and Occupational Choices: Applying the Eccles et al. Model of Achievement-Related Choices,” Psychology of Women Quarterly 18, no. 4 (1994): 585–609. 对结构性的地位如何形塑个人事业雄心的相关分析，参见Naomi Casserir and Barbara Reskin, “High Hopes: Organizational Position, Employment Experiences, and Women’s and Men’s Promotion Aspirations,” Work and Occupations 27, no. 4 (2000): 438–63; and Rosabeth Moss Kanter, Men and Women of the Corporation, 2nd ed. (New York: Basic Books, 1993).

[8]. Alison M. Konrad et al., “Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis,” Psychological Bulletin 126, no. 4 (2000): 593–641; and Eccles, “Understanding Women’s Educational and Occupational Choices, 585–609. 对高素质女性进行的一项调查发现，她们之中只有15%的人选择了将“掌握权势”作为重要的职业目标。参见Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, “Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success,” Harvard Business Review 83, no. 3 (2005): 48. 对工作偏好的研究发现，男性比女性更偏向带有挑战性、有权力、有影响、需要高度责任感、担负风险、有机会成功和晋升，以及享有较高声誉的工作。女性更偏向能够帮助别人、让自己拓展技能和能力、陪伴家人的工作。近来，有关这一问题研究的评述，参见Erica S. Weisgram, Lisa M. Dinella, and Megan Fulcher, “The Role of Masculinity/Femininity, Values, and Occupational Value Affordances in Shaping Young Men’s and Women’s Occupational Choices,” Sex Roles 65, nos. 3–4 (2011): 243–58.

[9]. Linda Schweitzer et al., “Exploring the Career Pipeline: Gender Differences in Pre-Career Expectations,” Relations Industrielles 66, no. 3 (2011): 422–44. 对加拿大23 413名接受研究生教育的学生所做的一项调查发现，有10%的男生认为，在3年的研究生学习期间达到经营管理水平，是事业发展优先要考虑的主要目标；而有这种想法的女生只有5%。

[10]. Hewlett and Luce, “Off-Ramps and On-Ramps,” 48. 对高素质人群进行的这项研究发现，只有1/3的女性称自己“极有抱负”或者是“很有进取心”，有近1/2的男性这么描述自己。值得注意的是，称自己“很有进取心”的女性比例在商业（43%）和法律、医学领域（51%）要比其他领域更高一些。

[11]. Eileen Patten and Kim Parker, A Gender Reversal on Career Aspirations, Pew Research Center (April 2012), http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/. 有发现称，年轻女性似乎比年轻男性更强调事业的成功；但在教育背景一样的情况下，这一发现就不成立了。在年龄小于40岁的大学生中，极其看重事业成功的男女大学生比例并没有什么显著的差异；而在年龄小于40岁的非大学毕业的人群里，男女之间就这个问题的确存在显著的性别差异。这些发现所依据的样本量还很有限，因此，在分析解读时要十分谨慎。

[12]. “80后、90后”（The Millennial generation）一般被界定为在1980年至2000年期间出生的人。

[13]. 这项针对80后、90后的成年人所做的调查发现，有36%的男性说过，“不论我最终将在哪个领域工作，我都渴望担任领导者的角色”，这句话用在他们身上“再合适不过了”。而这么说的女性只有25%。参见Darshan Goux, Millennials in the Workplace, Bentley University Center for Women and Business (2012), 17–25, http://www.bentley.edu/centers/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/cwb/millennials-report.pdf.

由美国女童子军组织（Girl Scouts）于2008年进行的另一项调查发现，就孩子们渴望成为领导者的意愿及其可能已经自视为领导者而言，女孩和男孩之间并没有差别。这项调查还发现，女孩的确更关心人际关系不合的问题。那些说自己不想成为领导者的女孩里，有1/3的人把原因归于“害怕人们嘲笑她们，害怕人们对她们生气，害怕给人留下骄横跋扈的印象，又或者是害怕人们不喜欢她们”。参见Girl Scout Research Institute, Change It Up: What Girls Say About Redefining Leadership (2008), 19, http://www.girlscouts.org/research/pdf/change_it_up_executive_summary_english.pdf.

[14]. Samantha Ettus, “Does the Wage Gap Start in Kindergarten?,” Forbes, June 13, 2012, http://www.forbes.com/sites/samanthaettus/2012/06/13/kindergarten-wage-gap/.

[15]. 一项对才能卓著、有条件从政者进行的研究发现，62%的男性已经考虑过选择仕途，而考虑选择这条道路的女性只有46%。这一研究还发现，有22%的

男性和14%的女性对将来从政持有兴趣。而且认为自己“非常适合”从政的男性比例可能要女性多出大概60%。参见Jennifer L. Lawless and Richard L. Fox, Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in U.S. Politics (Washington, D.C.: Women & Politics Institute, American University School of Public Affairs, January 2012), http://www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-final-web.pdf.

[16]. 一项对4 000多名初高中生的调查发现，只有22%的女生会说，在将来的工作中“受人关照”对她们来说“极为重要”；但这么说的男生比例则达37%。这项调查还发现，51%的男生会说，在将来的工作中“自己做老板”对他们来说“极为重要”或是“非常重要”；和男生相比，这么说的女生比例只有37%。参见Deborah Marlino and Fiona Wilson, Teen Girls on Business: Are They Being Empowered?, The Committee of 200, Simmons College School of Management (April 2003), 21, http://www.simmons.edu/som/docs/centers/TGOB_report_full.pdf.

[17]. Jenna Johnson, “On College Campuses, a Gender Gap in Student Government,” Washington Post, March 16, 2011, http://www.washingtonpost.com/local/education/on-college-campuses-a-gender-gap-in-student-government/2011/03/10/ABim1Bf_story.html.

[18]. 女强人究竟是如何违反社会准则的，对此问题的研究，参见Madeline E. Heilman and Tyler G. Okimoto, “Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communality Deficit,” Journal of Applied Psychology 92, no. 1 (2007): 81–92; Madeline E. Heilman et al., “Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks,” Journal of Applied Psychology 89, no. 3 (2004): 416–27; Alice H. Eagly and Steven J. Karau, “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders,” Psychological Review 109, no. 3 (2002): 573–98; and Madeline E. Heilman, “Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent up the Organizational Ladder,” Journal of Social Issues 57, no. 4 (2001): 657–74.

[19]. Gayle Tzemach Lemmon, “We Need to Tell Girls They Can Have It All (Even If They Can’t),” The Atlantic, June 29, 2012, http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/we-need-to-tell-girls-they-can-have-it-all-even-if-they-cant/259165/.

[20]. 对此问题的研究已有相关评述，参见May Ling Halim and Diane Ruble, “Gender Identity and Stereotyping in Early and Middle Childhood,” in Handbook

of Gender Research in Psychology: Gender Research in General and Experimental Psychology, vol. 1, ed. Joan C. Chrisler and Donald R. McCreary (New York: Springer, 2010), 495–525; Michael S. Kimmel and Amy Aronson, eds., The Gendered Society Reader, 3rd ed. (Oxford: Oxford University Press, 2008); and Campbell Leaper and Carly Kay Friedman, "The Socialization of Gender," in Handbook of Socialization: Theory and Research, ed. Joan E. Grusec and Paul D. Hastings (New York: Guilford Press, 2007), 561–87.

[21]. Melissa W. Clearfield and Naree M. Nelson, "Sex Differences in Mother's Speech and Play Behavior with 6, 9, and 14-Month-Old Infants," Sex Roles 54, nos. 1–2 (2006): 127–37. 研究发现，较之于男孩，父母们似乎倾向于和女孩多说话。此外，和与儿子交谈时的情况相比，母亲在和女儿交谈时情绪更丰富，也更有可能用一种带有商量和支持性的语气。对此问题的研究已有相关评述，参见Clearfield and Nelson, "Sex Differences in Mother's Speech and Play Behavior," 127–37; and Gretchen S. Lovas, "Gender and Patterns of Language Development in Mother-Toddler and Father-Toddler Dyads," First Language 31, no. 1 (2011): 83–108.

[22]. Emily R. Mondschein, Karen E. Adolph, and Catherine S. Tamis-Le Monda, "Gender Bias in Mothers' Expectations About Infant Crawling," Journal of Experimental Child Psychology 77, no. 4 (2000): 304–16.

[23]. Clearfield and Nelson, "Sex Differences in Mother's Speech and Play Behavior," 127–37. 另一项研究在4个不同的公共场合观察了近800个家庭后发现，较之尚在学步的女童，被允许自己行走的男童更多。参见G. Mitchell et al., "Reproducing Gender in Public Places: Adults' Attention to Toddlers in Three Public Places," Sex Roles 26, nos. 7–8 (1992): 323–30.

[24]. Emma Gray, "Gymboree Onesies: 'Smart Like Dad' for Boys, 'Pretty Like Mommy' for Girls," The Huffington Post, November 16, 2011, http://www.huffingtonpost.com/2011/11/16/gymboree-onesies_n_1098435.html.

[25]. Andrea Chang, "JC Penney Pulls 'I'm Too Pretty to Do Homework' Shirt," Los Angeles Times blog, August 31, 2011, http://latimesblogs.latimes.com/money_co/2011/08/jcpenney-pulls-im-too-pretty-to-do-homework-shirt.html.

[26]. 在过去的40年，教室里的性别歧视与性别差异已经得到了广泛的研究。总体说来，研究发现老师对男孩的关注要胜过女孩，而且男孩们也想在教室里有

更突出的表现。不仅如此，即使是针对一些特定问题入手（比如学生的年龄、所教的课程领域以及学生所达到的水准等），老师们在教室里对男孩和女孩时所进行的互动和表现出来的行为也和上面所提到的情形相差无几。特别是几乎没有任何研究发现有女孩比男孩更受老师关注的例子。对这个问题的研究已有评述，参见Robyn Beaman, Kevin Wheldall, and Carol Kemp, "Differential Teacher Attention to Boys and Girls in the Classroom," Educational Review 58, no. 3 (2006): 339–66; Susanne M. Jones and Kathryn Dindia, "A Meta-Analytic Perspective on Sex Equity in the Classroom," Review of Educational Research 74, no. 4 (2004): 443–71; Ellen Rydell Altermatt, Jasna Javanovic, and Michelle Perry, "Bias or Responsivity? Sex and Achievement-Level Effects on Teachers' Classroom Questioning Practices," Journal of Educational Psychology 90, no. 3 (1998): 516–27; Myra Sadker, David Sadker, and Susan Klein, "The Issue of Gender in Elementary and Secondary Education," Review of Research in Education 17 (1991): 269–334; and Roberta M. Hall and Bernice R. Sandler, The Classroom Climate: A Chilly One for Women? (Washington, D.C.: Association of American Colleges, 1982).

[27]. Riley Maida, "4 Year Old Girl Questions Marketing Strategies," YouTube Video, 1:12 minutes, posted by Neuroticy 2, December 28, 2011, http://www.youtube.com/watch?v=P3mTTIoB_oc.

[28]. Kelly Danaher and Christian S. Crandall, "Stereotype Threat in Applied Settings Re-Examined," Journal of Applied Social Psychology 38, no. 6 (2008): 1639–55. 丹纳赫（Danaher）和克兰道尔（Crandall）两人，基于对性别、成见威胁和大学先修课程中微积分考试成绩之间关系的分析，认为如果在考试中统计性别的问题被移到最后环节，那么可能还会再有4 763名年轻女性通过考试。至于"成见威胁"如何对女性的表现产生负面影响的其他研究，可以参见Catherine Good, Joshua Aronson, and Jayne Ann Harder, "Problems in the Pipeline: Stereotype Threat and Women's Achievement in High-Level Math Courses," Journal of Applied and Developmental Psychology 29, no. 1 (2008): 17–28.

所谓的"成见"有各种各样的，从"白人男性跳不高"到"亚洲人更擅长数学"等，不一而足。所有这些"成见"都被认为它们既对人们的表现有影响，也会影响人们对这些表现做出评判。参见Jeff Stone, Zachary W. Perry, and John M. Darley, "'White Men Can't Jump': Evidence for the Perceptual Confirmation of Racial Stereotypes Following a Basketball Game," Basic and Applied Social Psychology

19, no. 3 (1997): 291–306; Jeff Stone et al., "Stereotype Threat Effects on Black and White Athletic Performance," Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 6 (1999): 1213–27; and Margaret Shih, Todd L. Pittinsky, and Nalini Ambady, "Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance," Psychological Science 10, no. 1 (1999): 80–83.

[29]. Jenessa R. Shapiro and Amy M. Williams, "The Role of Stereotype Threats in Undermining Girls' and Women's Performance and Interest in STEM Fields," Sex Roles 66, nos. 3–4 (2011): 175–83.

[30]. Goux, Millennials in the Workplace, 32.

[31]. Sarah Jane Glynn, The New Breadwinners: 2010 Update, Center for American Progress (April 2012), 2, http://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/04/16/11377/the-new-breadwinners-2010-update/. 在2009年，有41.4%的母亲是家里主要负担生计的人，另有22.5%的母亲承担了共同养家糊口的责任。

[32]. Heather Boushey, "The New Breadwinners," in The Shriver Report: A Woman Nation Changes Everything, ed. Heather Boushey and Ann O'Leary, A Report by Maria Shriver and the Center for American Progress (October 2009), 34, http://www.americanprogress.org/issues/women/report/2009/10/16/6789/the-shriver-report/.

[33]. Mark Mather, U.S. Children in Single-Mother Families, Population Reference Bureau, Data Brief (May 2012).

[34]. Janet C. Gornick and Marcia K. Meyers, "Supporting a Dual-Earner/Dual-Career Society: Policy Lessons from Abroad," in A Democracy that Works: The Public Dimensions of the Work and Family Debate, eds. Jody Hemann and Christopher Beem (New York: The New Press, forthcoming).

[35]. Human Rights Watch, Failing Its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US (February 2011), http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0211webwcover.pdf.

[36]. Ellen Bravo, "'Having It All?'——The Wrong Question for Most Women," Women's Media Center, June 26, 2012, http://www.womensmediacenter.com/feature/entry/having-it-allthe-wrong-question-for-most-women.

[37]. Sharon Meers and Joanna Strober, Getting to 50/50: How Working Couples Can Have It All by Sharing It All (New York: Bantam Books, 2009).

[38]. Rosalind Chait Barnett, “Women and Multiple Roles: Myths and Reality,” Harvard Review of Psychology 12, no.3 (2004): 158–64; Rosalind Chait Barnett and Janet Shibley Hyde, “Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory,” American Psychologist 56, no. 10 (2001): 781–96; and Rosalind Chait Barnett and Caryl Rivers, She Works/He Works: How Two-Income Families are Happy, Healthy, and Thriving (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998).

[39]. Cheryl Buehler and Marion O’Brian, “Mothers’ Part-Time Employment: Associations with Mother and Family Well-Being,” Journal of Family Psychology 25, no. 6 (2011): 895–906; Rebekah Coley et al., “Maternal Functioning, Time, Money: The World of Work and Welfare,” Children and Youth Services Review 29, no. 6 (2007): 721–41; Leslie Bennetts, The Feminine Mistake: Are We Giving Up Too Much? (New York: Hyperion, 2007); Lynne P. Cook, “’Doing’ Gender in Context: Household Bargaining and the Risk of Divorce in Germany and the United States,” American Journal of Sociology 112, no. 2 (2006): 442–72; and Barnett, “Women and Multiple Roles,” 158–64.

[40]. 这段话最早为斯宾塞·约翰逊（Spencer Johnson）在他1998年的新书《谁动了我的奶酪？》（Who Moved My Cheese?）所用。参见Spencer Johnson, Who Moved My Cheese? An A-mazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life (New York: Putnam, 1998), 48.

第2章 往桌前坐

---

[1]. Peggy McIntosh, “Feeling Like a Fraud,” Wellesley Centers for Women working paper no. 18, (Wellesley, MA: Stone Center Publications, 1985).

[2]. 20世纪70年代，对“冒充者综合征”的早期研究表明，这种情况在成就高的女性中更为普遍。而20世纪八九十年代的研究，则在这个问题上有所保留，因为有些研究认为（也有些人发现）男性有时也容易为此类忧虑所困扰，其比例不在女性之下。最近，关注大学生、博士研究生和家庭医生的研究再次发现，“冒充者综合征”在女性中发生的情形还是比男性更普遍。有关“冒充者综合征”的绝大多数研究和讨论都指出，女性受其困扰的情况远比男性多，因为她们会比男性更经常也更强烈地感受到这种负担。欲了解有关讨论，参见Gina Gibson-Beverly and

Jonathan P. Schwartz, “Attachment, Entitlement, and the Imposter Phenomenon in Female Graduate Students,” Journal of College Counseling 11, no. 2 (2008): 120–21; and Shamala Kumar and Carolyn M. Jagacinski, “Imposters Have Goals Too: The Imposter Phenomenon and Its Relationship to Achievement Goal Theory,” Personality and Individual Differences 40, no. 1 (2006): 149。欲了解近来的一些研究，参见Gregor Jöstl et al., “When Will They Blow My Cover? The Imposter Phenomenon Among Austrian Doctoral Students,” Zeitschrift für Psychologie 220, no. 2 (2012): 109–20; Loretta Neal McGregor, Damon E. Gee, and K. Elizabeth Posey, “I Feel Like a Fraud and It Depresses Me: The Relation Between the Imposter Phenomenon and Depression,” Social Behavior and Personality 36, no. 1 (2008): 43–48; and Kathy Oriel, Mary Beth Plane, and Marlon Mundt, “Family Medicine Residents and the Imposter Phenomenon,” Family Medicine 36, no. 4 (2004): 248–52。至于在这个问题上的最早研究，参见Pauline Rose Clance and Suzanne Ament Imes, “The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention,” Psychotherapy: Theory, Research and Practice 15, no. 3 (1978): 241–47.

[3]. “Tina Fey——From Spoofer to Movie Stardom,” The Independent, March 19, 2010, http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/tina-fey——from-spoofer-to-movie-stardom-1923552.html.

[4]. S. Scott Lind et al., “Competency-Based Student Self-Assessment on a Surgery Rotation,” Journal of Surgical Research 105, no. 1 (2002): 31–34.

[5]. Jennifer L. Lawless and Richard L. Fox, Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in U.S. Politics (Washington, D.C.: Women & Politics Institute, American University School of Public Affairs, January 2012), http://www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-final-web.pdf.

[6]. Working Group on Student Experiences, Study on Women’s Experiences at Harvard Law School (Cambridge, MA: Working Group on Student Experiences, February 2004), http://www.law.harvard.edu/students/experiences/FullReport.pdf. 在大学法学班里，请学生就以下若干方面的能力评价自己是否居于全班前1/5水平时，持肯定回答的男生普遍比女生多，男女具体比例如下：法律推理（33%：15%）、量化推理（40%：11%）、随机应变（28%：17%）、简写要点（23%：18%）、口头辩论（24%：13%）、调查研究（20%：11%）、达成共识（27%：21%）、说服他人（20%：12%）。只有在一

个项目的自我评价上，女生的人数略高于男生：具体来说，在“职业道德方面”，男女百分比为26%：25%，可谓是不相上下。

[7]. 至于对女性在他人面前如何评估自己能力的研究，参见Kimberly A. Daubman, Laurie Heatherington, and Alicia Ahn, “Gender and the Self-Presentation of Academic Achievement,” Sex Roles 27, nos. 3–4 (1992): 187–204; Laurie Heatherington et al., “Two Investigations of ‘Female Modesty’ in Achievement Situations,” Sex Roles 29, nos. 11–12 (1993): 739–54; and Laurie Heatherington, Laura S. Townsend, and David P. Burroughs, “‘How'd You Do on That Test?’ The Effects of Gender on Self-Presentation of Achievement to Vulnerable Men,” Sex Roles 45, nos. 3–4 (2001): 161–77。至于对女性在一些男性化的项目任务方面如何评价自己的观察和分析，参见Sylvia Beyer, “The Effects of Gender, Dysphoria, and Performance Feedback on the Accuracy of Self-Evaluations,” Sex Roles 47, nos. 9–10 (2002): 453–64。

[8]. Sylvia Beyer, “Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations,” Current Psychology 17, no. 4 (1998): 346–58. 研究表明，相对于男孩和成年男性，女孩和成年女性都有低估自己技术水平、能力和表现的倾向，特别是在一些相对男性化的项目方面更为如此。不过，也有一些研究采取了比较特别的方法，进而发现女性往往能比男性更为准确地评价自己的表现，而男性往往会就自己的表现给出过高的评价。为什么女性倾向于低估自己的表现呢？有一些说法对这个问题给出了解释，同时也解释了为什么女性自信的程度也较低。其中有一种说法提出了所谓的“女性的谦逊”（feminine modesty）这样一个概念，它认为，为了让自己合乎他人对女性角色的刻板印象，或是为了避免因为傲慢不逊带来的负面影响，抑或是为了这两方面的目的，女性会以一种更为谦逊的方式行事。还有种说法认为，这是因为女性对保护他人的自尊很在意的缘故。正是从重视彼此之间关系的视角出发，女性才会试图在自己的人际关系中维持一种包容和平等感；也正因为如此，她们才会降低对自己的评价，以避免被人们看作是在自夸自耀，或是避免让他人感到自惭形秽，哪怕这个人的表现确实不如她们。研究发现，当女性在别人面前评价自己时，这个人的性别有时也会影响她们降低自我评价的程度。有证据表明，女性在一些敏感脆弱的男性同伴面前时，会更多地降低对自己的评价：比如，在一名为自己的成绩而苦恼的男性同伴面前时，女性会把自己的平均成绩（GPA）往低里说。不过，在这个具体问题上的研究也不是众口一词。针对这个问题的解释，有一个概要的综述，参见Heatherington, Townsend, and Burroughs, “’How'd You Do on That Test?,’” 161–77; and Laurie Heatherington, Andrea B. Burns, and Timothy B. Gustafson, “When Another Stumbles: Gender and Self-Presentation

to Vulnerable Others," Sex Roles 38, nos. 11–12 (1998): 889–913。

[9]. Tomi-Ann Roberts and Susan Nolan-Hoeksema, "Sex Differences in Reactions to Evaluative Feedback," Sex Roles 21, nos. 11–12 (December 1989): 725–47; and Maria Johnson and Vicki S. Helgeson, "Sex Differences in Response to Evaluative Feedback: A Field Study," Psychology of Women Quarterly 26, no. 3 (2002): 242–51.

[10]. Sylvia Beyer, "Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations," Current Psychology 17, no. 4, (1998): 354. 对消极的自我评价（包括感到绝望和不愿进取）所造成的影响，已有相关评述，参见Sylvia Beyer and Edward M. Bowden, "Gender Differences in Self-Perception: Convergent Evidence from Three Measures of Accuracy and Bias," Personality and Social Psychology Bulletin 23, no. 2 (1997): 169.

[11]. Nicole Perlroth and Claire Cain Miller, "The $1.6 Billion Woman, Staying on Message," New York Times, February 4, 2012, http://www.nytimes.com/2012/02/05/business/sheryl-sandberg-of-facebook-staying-on-message.html?pagewanted=all.

[12]. Dana R. Carney, Amy J. C. Cuddy, and Andy J. Yap, "Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance," Psychological Science 21, no. 10 (2010): 1363–68.

[13]. Bianca Bosker, "Cisco Tech Chief Outlines the Advantages of Being a Woman in Tech," The Huffington Post, October 27, 2011, http://www.huffingtonpost.com/2011/10/27/cisco-chief-technology-officer-woman-in-tech_n_1035880.html.

[14]. Claire Cain Miller, "For Incoming I.B. M. Chief, Self-Confidence Is Rewarded," New York Times, October 27, 2011, http://www.nytimes.com/2011/10/28/business/for-incoming-ibm-chief-self-confidence-rewarded.html.

[15]. Caroline Howard, "The World's 100 Most Powerful Women: This Year It's All About Reach," Forbes, August 24, 2011, http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2011/08/24/the-worlds-100-most-powerful-women-this-year-its-all-about-reach/.

第3章 要成功，也要受欢迎

---

[1]. 对该研究的说明和分析，来自笔者与弗兰克·J·弗林教授在2011年6月22日的讨论。

[2]. 欲读这个案例研究，参见Kathleen McGinn and Nicole Tempest, Heidi Roizen, Harvard Business School Case Study #9-800-228 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

[3]. Madeline E. Heilman and Tyler G. Okimoto, “Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communality Deficit,” Journal of Applied Psychology 92, no. 1 (2007): 81–92; Madeline E. Heilman et al., “Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks,” Journal of Applied Psychology 89, no. 3 (2004): 416–27; and Madeline E. Heilman, Caryn J. Block, and Richard F. Martell, “Sex Stereotypes: Do They Influence Perceptions of Managers?” Journal of Social Behavior and Personality 10, no. 6 (1995): 237–52. 至于在相关问题上能有所助益的评述，参见Alice H. Eagly and Steven J. Karau, “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders,” Psychological Review 109, no. 3 (2002): 573–98; Madeline E. Heilman, “Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent up the Organizational Ladder,” Journal of Social Issues 57, no. 4 (2001): 657–74; and Cecilia L. Ridgeway, “Gender, Status, and Leadership,” Journal of Social Issues 57, no. 4 (2001): 637–55. 应该注意到，成功女性往往牺牲了自己的魅力，付出了受欢迎程度受损的代价，尤其是在那些被认为是由男性主导的领域里更是如此。

[4]. Cyndi Kernahan, Bruce D. Bartholow, and B. Ann Bettencourt, “Effects of Category-Based Expectancy Violation on Affect-Related Evaluations: Toward a Comprehensive Model,” Basic and Applied Social Psychology 22, no. 2 (2000): 85–100; and B. Ann Bettencourt et al., “Evaluations of Ingroup and Outgroup Members: The Role of Category-Based Expectancy Violation,” Journal of Experimental Social Psychology 33, no. 3 (1997): 244–75. 对此问题的研究，以“期望理论”（expectancy theory）闻名：它发现在衡量他人时，我们倾向于根据其所属群体给人留下的传统印象来进行评价；当他人的表现超出我们预想的种种期望时，我们就会一反常态，变得极为关注他们并且更容易带着情感因素去评价他们。

[5]. Shankar Vendantam, “‘Nicer Sex’ Image at Play in Politics,” Chicago Tribune, November 13, 2007, http://articles.chicagotribune.com/2007-11-13/news/0711120690_1_female-leaders-women-and-leadership-social-psychologist.

[6]. Ken Auletta, “A Woman’s Place: Can Sheryl Sandberg Upend Silicon Valley’s Male-Dominated Culture?,” The New Yorker, July 11, 2012, http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/110711fa_fact_auletta?currentPage=all.

[7]. 出自2012年6月22日德博拉·格朗菲尔德教授与笔者的一次讨论。

[8]. 玛德琳·E·尔曼（Madeline E. Heilman）等人在2004年的一项研究发现，在能力突出的员工当中，那些不怎么受欢迎的人和那些受欢迎的人比起来，不受欢迎的人在即将获得组织给予的奖励（比如迅速升迁、增加薪水）时所得到的推荐更少。参见Heilman et al., “Penalties for Success,” 416–27.

[9]. Laurie A. Rudman, “Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management,” Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 3 (1998): 629–45; Laurie A. Rudman and Peter Glick, “Feminized Management and Backlash Toward Agentic Women: The Hidden Costs to Women of a Kinder, Gentler Image of Middle-Managers,” Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 5 (1999): 1004–10; and Laurie A. Rudman and Peter Glick, “Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women,” Journal of Social Issues 57, no. 4 (2001): 743–62.

[10]. 出自2011年6月22日弗朗西斯·J·弗林教授与笔者的一次讨论。

[11]. Madeline E. Heilman and Julie J. Chen, “Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men’s and Women’s Altruistic Citizenship Behaviors,” Journal of Applied Psychology 90, no. 3 (2005): 431–41.

[12]. Catalyst, The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don’t (July 2007), 1, http://www.catalyst.org/file/45/the%20double-bind%20dilemma%20for% 20women%20in%20leadership%20damned%20if%20you%20do,%20doomed%20if%20you%20don%E2%80%99t.pdf.

[13]. Linda Babcock and Sara Laschever, Women Don’t Ask (New York: Bantam Books, 2007), 1–4; Linda Babcock et al., "Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations,” in Social Psychology and Economics, ed. David De Cremer, Marcel Zeelenberg, and J. Keith Murnighan (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006), 239–59; and Fiona Greig, “Propensity to Negotiate and Career Advancement: Evidence from an Investment Bank that Women Are

on a ‘Slow Elevator,’” Negotiation Journal 24, no. 4 (2008): 495–508. 研究发现男性比女性更会“谈条件”，并且更易于从自己的努力中获得回报。不过，这里对男女之间的总体趋势的判断还取决于是在什么情况下“谈条件”的。斯莫尔（Small）等人在2007年的研究发现，如果所谓的“谈条件”时的场合更像是在“询问”而不是“讨价还价”，那么性别之间的差异就会消失。而鲍尔斯（Bowles）等人在2005年的研究则发现，当女性是在为别人而不是为自己“谈条件”时，她们的表现就会惊人地跃上一个台阶。参见Deborah A. Small et al., “Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation,” Journal of Personality and Social Psychology 93, no. 4 (2007): 600–613; and Hannah Riley Bowles et al., “Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation,” Journal of Personality and Social Psychology 89, no. 6 (2005): 951–65.

[14]. Babcock and Laschever, Women Don’t Ask, 1–2.

[15]. Emily T. Amanatullah and Catherine H. Tinsley, “Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much . . . Or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 120, no. 1 (2013): 110-22; and Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Lei Lai, “Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 103, no. 1 (2007): 84–103.

[16]. Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others,” Journal of Personality and Social Psychology 98, no. 2 (2010): 256–67; and Bowles et al., “Constraints and Triggers,” 951–65.

[17]. Bowles, Babcock, and Lai, “Social Incentives for Gender Differences,” 84–103.

[18]. Hannah Riley Bowles and Linda Babcock, “How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma? Relational Accounts Are One Answer,” Psychology of Women Quarterly, article in press (2012), 2, http://dx.doi.org/10.1177/0361684312455524.

[19]. Ibid., 1–17.

[20]. Cecilia L. Ridgeway, “Status in Groups: The Importance of Motivation,” American Sociological Review 47, no. 1 (1982): 76–88. 研究发现，在由以男性为主组成的群体里，当女性做出某种带有集体取向的陈述（比如，“我认为，我们通力合作很重要”）时，她们似乎会更有影响力。

[21]. Bowles and Babcock, “How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma?” 1–17.

[22]. Linda Babcock and Sara Laschever, Ask for It: How Women Can Use the Power of Negotiation to Get What They Really Want (New York: Bantam Dell, 2008), 253.

[23]. For more information and advice about how to be “relentlessly pleasant,” see Linda Babcock and Sara Laschever, Ask for It, 251–66.

[24]. E. B. Boyd, “Where Is the Female Mark Zuckerberg?,” San Francisco, December 2011, http://www.modernluxury.com/san-francisco/story/where-the-female-mark-zuckerberg.

[25]. Jessica Valenti, “Sad White Babies with Mean Feminist Mommies,” Jessica Valenti blog, June 19, 2012, http://jessicavalenti.tumblr.com/post/25465502300/sad-white-babies-with-mean-feminist-mommies-the.

第4章 职业生涯中的长远梦想及短期目标

---

[1]. Bureau of Labor Statistics, Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Study (July 2012), http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf. 这份报告发现，1957年至1964年出生的人，在他们18~46岁期间，平均有过11.3份工作，而这些工作中有一半是他们在18~24岁期间从事的。

[2]. 有关女性较之男性更愿意冒险的研究，已有许多评述，参见Marianne Bertrand, “New Perspectives on Gender,” in Handbook of Labor Economics, vol. 4B, ed. Orley Ashenfelter and David Card (Amsterdam: North Holland, 2010), 1544–90; Rachel Croson and Uri Gneezy, “Gender Differences in Preferences,” Journal of Economic Literature 47, no. 2 (2009): 448–74; and Catherine C. Eckel and Phillip J. Grossman, “Men, Women, and Risk Aversion: Experimental Evidence,” in Handbook of Experimental Economics Results, vol. 1, ed. Charles R. Plott and Vernon L. Smith (Amsterdam: North Holland, 2008), 1061–73.

[3]. Centers for Disease Control and Prevention, Drowning Risks in Natural Water Settings, http://www.cdc.gov/Features/dsDrowningRisks/.

[4]. Karen S. Lyness and Christine A. Schrader, "Moving Ahead or Just Moving? An Examination of Gender Differences in Senior Corporate Management Appointments," Gender & Organization Management 31, no. 6 (2006): 651–76. 该研究调查了《华尔街日报》上刊载的952份与高管任命有关的公告。分析发现，和男性同行比起来，女性新的管理角色与之前的角色更为相像，并且女性对跳槽到新公司的意愿也相对不那么强烈。就那些在公司里担任管理人员的来说，和男性相比，女性更不愿意去一线岗位或是去承担一个新的职责。这些差异意味着，女性跳槽给她们带来的职场收益，要少于男性从跳槽中获得的好处。

[5]. Londa Schiebinger, Andrea Davies, and Shannon K. Gilmartin, Dual-Career Academic Couples: What Universities Need to Know, Clayman Institute for Gender Research, Stanford University (2008), http://gender.stanford.edu/sites/default/files/DualCareerFinal_0.pdf; Kimberlee A. Shauman and Mary C. Noonan, "Family Migration and Labor Force Outcomes: Sex Differences in Occupational Context," Social Forces 85, no. 4 (2007): 1735–64; and Pam Stone, Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home (Berkeley: University of California Press, 2007).

[6]. Irene E. De Pater et al., "Challenging Experiences: Gender Differences in Task Choice," Journal of Managerial Psychology 24, no.1 (2009): 4–28. 在该研究里，研究人员调查了近百名商学院学生的实习经历。调查发现，在具有"更高决策自由度"（higher decision latitude）的情况下，也就是当实习生在实习时可以掌握支配的资源更多时，女实习生比男实习生更少会说自己感受到了某种挑战。在Irene E. De Pater et al., "Individual Task Choice and the Division of Challenging Tasks Between Men and Women," Group & Organization Management 34, no. 5 (2009): 563–89里, 研究人员发现，当男性和女性结对协商分派工作任务时，最后总是由男性承担起更富挑战性的工作任务。这些发现说明，有些看法是与性别挂钩的，比如认为"女性需要保护"（这可算是一种带有善意的性别偏见）等，正是这些看法妨碍了女性接近那些带有挑战性的工作任务。欲进一步了解研究人员的这些发现，可以参见Eden B. King et al., "Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences," Journal of Management 38, no. 6 (2012): 1835–66.

[7]. Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Mary C. Meaney, “A Business Case for Women,” The McKinsey Quarterly (September 2008): 4, http://www.mckinseyquarterly.com/A_business_case_for_women_2192.

[8]. 劳埃德集团发现，集团里的女性雇员似乎不那么愿意晋升，哪怕她们之中有8%的人完全有可能赶上或超过男同事的平均业绩表现。参见Desvaux, Devillard-Hoellinger, and Meaney, “A Business Case for Women,” 4. 对英格兰和澳大利亚大学校园里性别与职业晋升之间关系进行的研究，几乎无一例外地发现，女性往往会为自己的晋升感到犹豫，这常常是因为她们低估了自己的技术、能力和工作经验。参见Anne Ross-Smith and Colleen Chesterman, “’Girl Disease’: Women Managers’ Reticence and Ambivalence Towards Organizational Advancement,” Journal of Management & Organization 15, no. 5 (2009): 582–95; Liz Doherty and Simonetta Manfredi, “Women’s Progression to Senior Positions in English Universities,” Employee Relations 28, no. 6 (2006): 553–72; and Belinda Probert, “’I Just Couldn’t Fit It In’: Gender and Unequal Outcomes in Academic Careers,” Gender, Work and Organization 12, no. 1 (2005): 50–72.

[9]. Hannah Seligson, “Ladies, Take off Your Tiara!,” The Huffington Post, February 20, 2007, http://www.huffingtonpost.com/hannah-seligson/ladies-take-off-your-tiar_b_41649.html.

第5章 如何找到你的人生导师

---

[1]. 对于职场上的新进者而言，他们的导师会给出自己的建议、支持和反馈意见；而给他们一臂之力的那些赞助人则往往位居高位，并会动用自己的影响力与权力为他们摇旗呐喊，比如推他们一把，帮助他们获得很有发展空间的任命甚至是升职。有关职场中导师与赞助人之间差异的讨论，参见Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, and Christine Silva, “Why Men Still Get More Promotions than Women,” Harvard Business Review 88, no. 9 (2010): 80–85; and Sylvia Ann Hewlett et al., The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling, a Harvard Business Review Research Report (December 2010): 5–7.

[2]. 研究表明，那些受到过他人指点或是助推的人，据说在工作上都获得了更大的成功（比如，更高的报酬、更多的升职、更大的职业和工作成就感，更强的工作责任感）。参见Tammy D. Allen et al., “Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis,” Journal of Applied Psychology 89, no. 1 (2004): 127–36. 一项对取得学士以上文凭的几千名白领所做的研究发现：获得别人的助推，似乎会毫无差别地激起男性和女性去争取一份更有发展空间的任命

或要求加薪。在被调查的拥有一名赞助人的男性员工中，56%的人想要一份有发展空间的任命，49%的人想要加薪。与此相对，在被调查的连一个赞助人都没有的男性员工中，只有43%的人想要一份有发展空间的任命，只有37%的人想要加薪。而在被调查的拥有一名赞助人的女性员工中，44%的人想要一份有发展空间的任命，38%的人想要加薪。与此相对，在被调查的连一个赞助人都没有的女性员工中，只有36%的人想要一份有发展空间的任命，只有30%的人想要加薪。参见Hewlett et al., The Sponsor Effect, 9–11.

[3]. 至于女性在获得别人指导方面的困难程度，相关讨论可参见Kimberly E.O’Brien et al., “A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring,” Journal of Management 36, no. 2 (2010): 539–40. 总体而言，男性和女性在获得他人指导的数量方面大致相当，然而并不是所有的指导会带来一样的好处和回报。举例来说，与那些在组织里拥有较小权力和影响力的导师（通常是女性和少数族裔）比起来，更有权力和影响力的导师（通常是白人男子）往往能为跟从自己学习的人提供更好的职业发展机会。研究表明，男性尤其是白人男子，会比女性或少数族裔的男性，更倾向于找到并拥有更有影响力的导师。

Catalyst咨询调查公司的一项研究发现，78%的男性商务专业人士会有一名首席执行官或其他高级主管为他们指导，只有69%的女性专业人士受过最高层人士的指导。这一差别使女性处于不利的地位，因为有报告显示，跟随更高层人士学习的那些人在职业发展和晋升方面的速度往往会更快。参见Ibarra, Carter, and Silva, “Why Men Still Get More Promotions than Women,” 80–85. Also see George F. Dreher and Taylor H. Cox Jr., “Race, Gender, and Opportunity: A Study of Compensation Attainment and the Establishing of Mentoring Relationships,” Journal of Applied Psychology 81, no. 3 (1996): 297–308.

[4]. 惠利特（Hewlett）等人主持的一项针对受过良好教育的白领的调查显示，其中19%的男性白领说自己有赞助者，只有13%的女性白领说自己有赞助者。参见Hewlett et al., The Sponsor Effect, 8–11. 2010年的一项针对具有高潜质群体的研究发现，和男同行比起来，女性们“被指导得太多，但在受人赏识、受人一臂之力方面则显得不足”。参见Ibarra, Carter, and Silva, “Why Men Still Get More Promotions than Women,” 80–85.

[5]. Romila Singh, Belle Rose Ragins, and Phyllis Tharenou, “Who Gets a Mentor? A Longitudinal Assessment of the Rising Star Hypothesis,” Journal of Vocational Behavior 74, no. 1 (2009): 11–17; and Tammy D. Allen, Mark L. Poteet, and Joyce E. A. Russell, “Protégé Selection by Mentors: What Makes the Difference?,” Journal of Organizational Behavior 21, no. 3 (2000): 271–82.

[6]. Alvin W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” American Sociological Review 25, no. 2 (1960): 161–78.

[7]. Tammy D. Allen, Mark L. Poteet, and Susan M. Burroughs, “The Mentor’s Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda,” Journal of Vocational Behavior 51, no. 1 (1997): 86.

[8]. Hewlett et al., The Sponsor Effect, 35.

[9]. Ibarra, Carter, and Silva, “Why Men Still Get More Promotions than Women,” 80–85.

第6章 真实地表达自己的想法与情绪

---

[1]. Denise L. Loyd et al., “Expertise in Your Midst: How Congruence Between Status and Speech Style Affects Reactions to Unique Knowledge,” Group Processes & Intergroup Relations 13, no. 3 (2010): 379–95; and Lawrence A. Hosman, “The Evaluative Consequences of Hedges, Hesitations, and Intensifiers: Powerful and Powerless Speech Styles,” Human Communication Research 15, no. 3 (1989): 383–406. 有关权力如何塑造行为的评述，参见Dacher Keltner, Deborah H. Gruenfeld, and Cameron Anderson, “Power, Approach, Inhibition,” Psychological Review 110, no. 2 (2003): 265–84. 如想了解性别与言语之间有何关系，可参见For a review of gender and speech, see Cecilia L. Ridgeway and Lynn Smith-Lovin, “The Gender System and Interaction,” Annual Review of Sociology 25, no. 1 (1999): 202–3.

[2]. Bell Leadership Institute, Humor Gives Leaders the Edge (2012), http://www.bellleadership.com/pressreleases/press_template.php?id=15.

[3]. 美国加州大学戴维斯分校的管理学教授金伯利·D·埃尔斯巴赫（Kimberly D. Elsbach）与其同事的研究发现，如果女性在工作时哭泣，除非是因为遭遇了非常重大的个人问题（比如，有家庭成员过世或者离婚等等），大多数情况下则是她们从同事和工作伙伴那里接收到了负面的反馈。在开会的时候或者是因为职场压力、工作意见不统一而哭泣，则会被认为是“不专业”、“会带来麻烦”、“软弱”，甚至会被看作是在“耍心机”。对埃尔斯巴赫教授的发现还有更进一步的阐述，参见Jenna Goudreau, “Crying at Work, a Woman’s Burden,” Forbes, January 11, 2011, http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2011/01/11/crying-at-work-a-womans-burden-study-men-sex-testosterone-tears-arousal/.

[4]. Marcus Buckingham, “Leadership Development in the Age of the

Algorithm," Harvard Business Review 90, no. 6 (2012): 86–94; and Bill George et al., "Discovering Your Authentic Leadership," Harvard Business Review 85, no. 2 (2007): 129–38.

第7章 不要"身还在，心已远"

[1]. 总体而言，在这个问题上的研究发现，虽然年轻女性常常声称自己会为将来的职业前景尽心尽职、会对未来的家庭尽心尽力，但她们也都预料到要将两者结合起来会非常困难，并且需要做一番取舍。Janelle C. Fetterolf and Alice H. Eagly, "Do Young Women Expect Gender Equality in Their Future Lives? An Answer from a Possible Selves Experiment," Sex Roles 65, nos. 1–2 (2011): 83–93; Elizabeth R. Brown and Amanda B. Diekman, "What Will I Be? Exploring Gender Differences in Near and Distant Possible Selves," Sex Roles 63, nos. 7–8 (2010): 568–79; and Linda Stone and Nancy P. McKee, "Gendered Futures: Student Visions of Career and Family on a College Campus," Anthropology & Education Quarterly 31, no. 1 (2000): 67–89.

[2]. Lesley Lazin Novack and David R. Novack, "Being Female in the Eighties and Nineties: Conflicts between New Opportunities and Traditional Expectations Among White, Middle Class, Heterosexual College Women," Sex Roles 35, nos. 1–2 (1996): 67.莱斯利·拉辛·诺瓦克（Lesley Lazin Novack）和大卫·R·诺瓦克（David R. Novack）发现，如果不得不在结婚和工作之间做出选择，尚在读书的男生有18%会选择结婚，而女生则会有38%选择结婚。他们还发现，有67%的男生和49%的女生会选择要工作而不要结婚。值得注意的是，在离开校园的人当中，大约有22%的男性和15%的女性选择了不去回答这个"是结婚还是工作"的问题，而大多数人的回答则是既要结婚又要工作。用莱斯利·拉辛·诺瓦克和大卫·R·诺瓦克的原话来说，"很多男性认为非要在结婚和工作之间做抉择简直是没事找事，这很有可能是因为从历史上看，男性是能够鱼和熊掌兼得的。"皮尤研究中心最近的一项调查发现，自1997年以来，在18~34岁的年轻人当中，声称"拥有美满婚姻"是人生"最重要的事情之一"的女性占受调查女性的百分比已有所增高，而相对的男性百分比则有所下降。参见Eileen Patten and Kim Parker, A Gender Reversal on Career Aspirations, Pew Research Center (April 2012), http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/. 最近的另一项针对18~31岁年轻人的研究则发现，和男性相比，女性对于结婚具有更强的内在动力。参见Judith E. Owen Blakemore, Carol A. Lawton, and Lesa Rae Vartanian, "I Can't Wait to Get Married: Gender

Differences in Drive to Marry," Sex Roles 53, nos. 5–6 (2005): 327–35. 就这个问题，有一个例外值得注意，参见Mindy J. Erchull et al., "Well . . . She Wants It More: Perceptions of Social Norms About Desires for Marriage and Children and Anticipated Chore Participation," Psychology of Women Quarterly 34, no. 2 (2010): 253–60. 该文针对大学生做了调查，结果发现男性和女性在报告自己有多想结婚时，并没有什么差别。

[3]. 对工作成就感和流动的研究已有相关评述，参见Petri Böckerman and Pekka Ilmakunnas, "Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together," Industrial Relations 48, no. 1 (2009): 73–96; and Brooks et al., "Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future," The Academy of Management Annals 2, no. 1 (2008): 231–74.

[4]. Caroline O'Connor, "How Sheryl Sandberg Helped Make One Entrepreneur's Big Decision," Harvard Business Review Blog Network, September 26, 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/how_sheryl_sandberg_helped_mak.html.

[5]. 在没有孩子的女性中，大约有80%的人在工作；而在有孩子的女性中，这一比例则跌到了70.6%。至于男性，有孩子的男性有工作的比例则高于没有孩子的男性，两者的比例分别是94.6%和86%。这里讨论劳动参与率的问题，参考的依据乃是25岁至44岁男女的就业率，而所谓的有没有孩子是指是否有18岁以下的孩子。Bureau of Labor Statistics, "Table 6A: Employment Status of Persons by Age, Presence of Children, Sex, Race, Hispanic or Latino Ethnicity, and Marital Status, Annual Average 2011," Current Population Survey, Employment Characteristics, unpublished table (2011).

[6]. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), "Chart LMF1.2B: Maternal Employment Rates by Age of Youngest Child, 2009," OECD Family Database, Social Policy Division, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, http://www.oecd.org/els/familiesandchildren/38752721.pdf.

[7]. David Cotter, Paula England, and Joan Hermsen, "Moms and Jobs: Trends in Mothers' Employment and Which Mothers Stay Home," in Families as They Really Are, ed. Barbara J. Risman (New York: W.W. Norton, 2010), 416–24. 丈夫收入处于最末端（即收入在男性收入中垫底的那1/4）的女性最有可能做全职太太，丈夫收入在男性收入中居于前5%的女性也是如此。

[8]. The National Association of Child Care Resource & Referral Agencies, Parents and the High Cost of Child Care: 2010 Update (2010), 1, http://eyeonkids.ca/docs/files/cost_report_073010-final.pdf.

[9]. Child Care Aware of America, Parents and the High Cost of Child Care: 2012 Report (2012), 7, http://www.naccrra.org/sites/default/files/default_site_pages/2012/cost_report_2012_final_081012_0.pdf.

[10]. 尽管在欧盟国家，正规的专业儿童保育机构有相当大的一部分是由政府提供的，但家庭为此支出的花费则各国有别。至于在那些更多依靠私营机构提供儿童保育服务的国家，要获得相关服务更为方便容易，但由个体家庭负担的花费也要更高一些。一些国家会用税收杠杆来减少育儿花费，这也就使得这些国家给予育儿事业较高的补贴，而不是对所有年龄段的人群都一视同仁。参见European Parliament, “The Cost of Childcare in EU Countries: Transversal Analysis Part 1 of 2,” Policy Department, Economic and Scientific Policy (2006), http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24321/20110718ATT24321EN.pdf; and European Parliament, “The Cost of Childcare in EU Countries: Country Reports, Part 2 of 2,” Policy Department, Economic and Scientific Policy (2006), http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24319/20110718ATT24319EN.pdf.

[11]. Youngjoo Cha, “Reinforcing Separate Spheres: The Effect of Spousal Overwork on Men’s and Women’s Employment in Dual-Earner Households,” American Sociological Review 75, no. 2 (2010): 318. 这项研究同样发现，和配偶每周工作少于50小时的上班族母亲比起来，配偶每周工作60小时以上的上班族母亲辞职的概率要高出112个百分点。

[12]. 2007年对哈佛商学院校友进行的一项调查，其相关结果系由哈佛商学院就业和职业发展办公室于2012年10月15日提供给笔者。另一项对有两个以上孩子的1981年、1985年和1991年哈佛商学院毕业生的调查显示，90%以上的男性有全职工作，女性在这方面的比例只有38%。相关调查结论系由哈佛商学院荣誉教授迈拉·M·哈特（Myra M. Hart）于2012年9月23日通过电子邮件发给研究者。哈佛商学院在对调查做出反馈时，女性的参与度总是较低，这与她们的人数比例极不相称。此外，这些调查在设计的时候，也没有给受访者预留机会，让他们说明自己如果没有有偿的全职工作又在做些什么。其实，即便当受访者声称自己没有做全职工作时，他们也很有可能积极地参与了非营利性机构和社团组织，或者是在董事会里任职。应该注意到的是，女性比男性更有可能因为生养孩子、优先考虑

个人目标、承担家庭责任而在中途放弃自己的事业。想要更多地了解女性并非线性化的职业道路，可以参考Lisa A. Mainiero and Sherry E. Sullivan, “Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the ‘Opt-Out’ Revolution,” The Academy of Management Executive 19, no. 1 (2005): 106–23.

另有研究发现，不同学业背景的女性，其就业参与率也很不相同。根据对1988年至1991年在哈佛大学攻读研究生学历的女性进行的一项研究发现：当她们毕业15年后，曾获医学博士学位的已婚已育的女性，其劳动参与率最高，达到94.2%；而大学里获得其他学位的已婚已育的女性，劳动参与率则低得多，分别是：获哲学博士学位的女性为85.5%、获法学博士学位的女性为77.6%、获工商管理硕士学位的女性为71.7%。这些调查研究得出的结论似乎表明，不同的专业会影响女性的就业参与率。参见Jane Leber Herr and Catherine Wolfram, “Work Environment and ‘Opt-Out’ Rates at Motherhood Across Higher-Education Career Paths”(November 2011), http://faculty.haas.berkeley.edu/wolfram/Papers/OptOut_ILRRNov11.pdf.

[13]. 这项对1979年、1984年、1989年和1994年级耶鲁大学校友的调查是在2000年进行的，引自Louise Story, “Many Women at Elite Colleges Set Career Path to Motherhood,” New York Times, September 20, 2005, http://www.nytimes.com/2005/09/20/national/20women.html?pagewanted=all.

[14]. Amy Sennett, “Work and Family: Life After Princeton for the Class of 2006”(July 2006), http://www.princeton.edu/~paw/archive_new/PAW05-06/15-0719/features_familylife.html.

[15]. Hewlett and Luce, “Off-Ramps and On-Ramps,” 46.

[16]. Stephen J. Rose and Heidi I. Hartmann, Still a Man’s Labor Market: The Long-Term Earnings Gap, Institute for Women’s Policy Research (2004), 10, http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/fes3622h767.pdf.

[17]. Ibid.

[18]. Hewlett and Luce, “Off-Ramps and On-Ramps,” 46.

[19]. OECD, “Figure 13.3: The Price of Motherhood is High Across OECD Countries: Gender Pay Gap by Presence of Children, 25-44 Years Old,” Closing the Gender Gap: Act Now, (OECD Publishing: 2012), http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en.

第8章 让你的另一半成为你真正的“人生搭档”

[1]. Melissa A. Milkie, Sara B. Raley, and Suzanne M. Bianchi, “Taking on the Second Shift: Time Allocations and Time Pressures of U.S. Parents with Preschoolers,” Social Forces 88, no. 2 (2009): 487–517.

[2]. Scott S. Hall and Shelley M. MacDermid, “A Typology of Dual Earner Marriages Based on Work and Family Arrangements,” Journal of Family and Economic Issues 30, no. 3 (2009): 220.

[3]. 此数据虽出自2008年，但直到最近才允许被使用。参见National Bureau of Statistics of China, “Table 4-2: Average Time of Participation in Non-SNA Production Activities, by Urban and Rural areas and gender,” 2008 Time Use Survey Compilation, http://www.stats.gov.cn/tjsj/qtsj/2008sjlydczlhb/index.htm.

[4]. 在1965年至2000年期间，美国的已婚父亲每周照顾孩子的时间大约增至3倍，每周做家务的时间翻了2倍以上。1965年，已婚父亲每周只花2.6个小时来照顾孩子；2000年时，已婚父亲照顾孩子的时间已经达到了每周6.5个小时。这方面的增长主要发生在1985年以后。1965年，已婚父亲做家务的时间为每周4.5个小时；2000年时，已婚父亲每周用于做家务的时间达到了10个小时。他们做家务的时间增长最多的年份是在1965年至1985年期间。但自1985年以来，已婚父亲每周用于做家务的时间，增长得就不如以前那么多了。参见Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson, and Melissa A. Milkie, Changing Rhythms of American Family Life (New York: Russell Sage Foundation, 2006).詹妮弗·胡克在2006年对全世界20个国家的分析研究发现，在1965年至2003年期间，在职已婚父亲用于完成无偿家务劳动的时间，每周大约增加了6个小时。参见Jennifer L. Hook, “Care in Context: Men’s Unpaid Work in 20 Countries, 1965–2003,” American Sociological Review 71, no. 4 (2006): 639–60.

[5]. Letitia Anne Peplau and Leah R. Spalding, “The Close Relationships of Lesbians, Gay Men, and Bisexuals,” in Close Relationships: A Sourcebook, ed. Clyde A. Hendrick and Susan S. Hendrick (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), 111–24; and Sondra E. Solomon, Esther D. Rothblum, and Kimberly F. Balsam, “Money, Housework, Sex, and Conflict: Same-Sex Couples in Civil Unions, Those Not in Civil Unions, and Heterosexual Married Siblings,” Sex Roles 52, nos. 9–10 (2005): 561–75.

[6]. Lynda Laughlin, Who’s Minding the Kids? Child Care Arrangements: Spring 2005 and Summer 2006, U.S. Census Bureau, Current Population

Reports, P70–121 (August 2010), 1. For a commentary, see K. J. Dell'Antonia, "The Census Bureau Counts Fathers as 'Child Care,'" New York Times, February 8, 2012, http://parenting.blogs.nytimes.com/2012/02/08/the-census-bureau-counts-fathers-as-child-care/.

[7]. Laughlin, Who's Minding the Kids? 7–9.

[8]. Graeme Russell and Meredith Ross, "Work-Life in China," Boston College Center for Work and Family, (2008), http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/BC_CWF_EBS-China.pdf; Catalyst, "Family Leave-U.S., Canada and Global,"(2012), http://www.catalyst.org/knowledge/family-leave-us-canada-and-global#footnoteref15_yw1h17e; and Laney Zhang, "China: Maternity Leave Extended from 90 Days to 98 Days," Library of Congress , (June 18, 2012), http://www.loc.gov/lawweb/servlet/lloc_news?disp3_l205403200_text.

[9]. Maria Shriver, "Gloria Steinem," Interview, July 15, 2011, http://www.interviewmagazine.com/culture/gloria-steinem/.

[10]. 对"固守母职"的研究已有评述，参见Sarah J. Schoppe-Sullivan et al., "Maternal Gatekeeping, Coparenting Quality, and Fathering Behavior in Families with Infants," Journal of Family Psychology 22, no. 3 (2008): 389–90.

[11]. Sarah M. Allen and Alan J. Hawkins, "Maternal Gatekeeping: Mothers' Beliefs and Behaviors That Inhibit Greater Father Involvement in Family Work," Journal of Marriage and Family 61, no.1 (1999): 209.

[12]. Richard L. Zweigenhaft and G. William Domhoff, The New CEOs: Women, African American, Latino and Asian American Leaders of Fortune 500 Companies (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2011), 28–29.

[13]. James B. Stewart, "A C.E.O.'s Support System, a k a Husband," New York Times, November 4, 2011, http://www.nytimes.com/2011/11/05/business/a-ceos-support-system-a-k-a-husband.html?pagewanted＝all.

[14]. Pamela Stone, Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home (Berkeley: University of California Press, 2007), 62.

[15]. Stewart, "A C.E.O.'s Support System."

[16]. 欲对相关情况有一个全面的了解，可参见Michael E. Lamb, The Role of the Father in Child Development (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010); and

Anna Sarkadi et al., “Fathers’ Involvement and Children’s Developmental Outcomes: A Systematic Review of Longitudinal Studies,” Acta Paediatrica 97, no. 2 (2008): 153–58.

[17]. Elisabeth Duursma, Barbara Alexander Pan, and Helen Raikes, “Predictors and Outcomes of Low-Income Fathers’ Reading with Their Toddlers,” Early Childhood Research Quarterly 23, no. 3 (2008): 351–65; Joseph H. Pleck and Brian P. Masciadrelli, “Paternal Involvement in U.S. Residential Fathers: Levels, Sources, and Consequences,” in The Role of the Father in Child Development, ed. Michael E. Lamb (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004): 222–71; Ronald P. Rohner and Robert A. Veneziano, “The Importance of Father Love: History and Contemporary Evidence,” Review of General Psychology 5, no. 4 (2001): 382–405; W. Jean Yeung, “Fathers: An Overlooked Resource for Children’s Educational Success,” in After the Bell——Family Background, Public Policy, and Educational Success, ed. Dalton Conley and Karen Albright (London: Routledge, 2004), 145–69; and Lois W. Hoffman and Lise M. Youngblade, Mother’s at Work: Effects on Children’s Well-Being (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

[18]. 父亲对孩子情绪和社交的发展会产生影响，欲了解相关的研究，可以参见Rohner and Veneziano, “The Importance of Father Love,” 392.

[19]. Robyn J. Ely and Deborah L. Rhode, “Women and Leadership: Defining the Challenges,” in Handbook of Leadership Theory and Practice, ed. Nitin Nohria and Rakesh Khurana (Boston: Harvard Business School Publishing, 2010), 377–410; and Deborah L. Rhode and Joan C. Williams, “Legal Perspectives on Employment Discrimination,” in Sex Discrimination in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives, ed. Faye J. Crosby, Margaret S. Stockdale, and S. Ann Ropp (Malden, MA: Blackwell, 2007), 235–70. 对财富100强企业中的53家有过一项调查，结果发现，其中73.6%的公司会为女性提供带薪护理假或带薪临时休假，但只有32.1%的公司会为男性提供带薪护理假。参见Joint Economic Committee of the U.S. Congress, Paid Family Leave at Fortune 100 Companies: A Basic Standard but Still Not a Gold Standard (March 2008), 6.

[20]. 在美国，有5个州有短期伤残保险项目，它为怀孕生产的新妈妈们提供了带薪产假，这5个州分别是加利福尼亚州、夏威夷州、新泽西州、纽约州和罗得岛州。加利福尼亚州和新泽西州还提供了6个星期的带薪产假，可以给女性使用，也可以给其配偶使用。华盛顿州刚刚批准了一部有关给予带薪父母产假的法案，

只是由于财政上的限制尚未实行。参见National Partnership for Women & Families, Expecting Better: A State-by-State Analysis of Laws That Help New Parents (May 2012).

[21]. 对近千名在大公司做白领的男性所做的调查发现，他们之中大约有75%的人会在自己配偶生产小孩时请一周或更短的事假，而16%的人甚至连一天假也不请。参见Brad Harrington, Fred Van Deusen, and Beth Humberd, The New Dad: Caring, Committed and Conflicted, Boston College, Center for Work & Family (2011): 14–15. 一份有关加利福尼亚州新实施的带薪家务休假政策的报告显示，那些利用这项政策的男性请假去照料和陪伴孩子们的时间多少不一，中间值是3个星期。参见Eileen Applebaum and Ruth Milkman, Leaves That Pay: Employer and Worker Experiences with Paid Family Leave in California, Center for Economic and Policy Research (January 2011), 18.

[22]. Catalyst, "Family Leave-U.S., Canada and Global,"(2012), http://www.catalyst.org/knowledge/family-leave-us-canada-and-global#footnoteref15_yw1h17e; and Laney Zhang, "China: Maternity Leave Extended from 90 Days to 98 Days," Library of Congress , (June 18, 2012), http://www.loc.gov/lawweb/servlet/lloc_news?disp3_l205403200_text.

[23]. Joan C. Williams and Heather Boushey, The Three Faces of Work-Family Conflict: The Poor, The Professionals, and the Missing Middle, Center for American Progress and Center for WorkLife Law (January 2010), 54–55, http://www.americanprogress.org/issues/2010/01/three_faces_report.html.

[24]. Laurie A. Rudman and Kris Mescher, "Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?," Journal of Social Issues, forthcoming.

[25]. Jennifer L. Berhdahl and Sue H. Moon, "Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving," Journal of Social Issues, forthcoming; Adam B. Butler and Amie Skattebo, "What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings," Journal of Occupational and Organization Psychology 77, no. 4 (2004): 553–64; Julie Holliday Wayne and Bryanne L. Cordeiro, "Who Is a Good Organizational Citizen? Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave," Sex Roles 49, nos. 5–6 (2003): 233–46; and Tammy D. Allen and Joyce E. A. Russell, "Parental Leave of Absence: Some Not So Family-Friendly Implications," Journal of Applied Social

Psychology 29, no. 1 (1999):166–91.

[26]. 2011年，在全职父母家庭里大约只有3.4%的家庭是全职父亲。参见U.S. Census Bureau, “Table SHP-1 Parents and Children in Stay-at-Home Parent Family Groups: 1994 to Present,” America’s Families and Living Arrangements, Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement (2011), http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ffg107mTTwAJ:www.census.gov/population/socdemo/hh-fam/shp1.xls+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=us. 欲对关于全职父亲社交孤立情况的研究有更多了解，请参见Harrington, Van Deusen, and Mazar, The New Dad, 6.

[27]. 一项对207位全职父亲进行的研究发现，他们中有45%的人反馈说已接收到负面的评价，而此类带有贬损意味的评价和看法，绝大多数都来自全职母亲。参见Aaron B. Rochlen, Ryan A. McKelley, and Tiffany A. Whittaker, “Stay-At-Home Fathers’ Reasons for Entering the Role and Stigma Experiences: A Preliminary Report,” Psychology of Men & Masculinity 11, no. 4 (2010): 282.

[28]. 2010年，在夫妻两人都有收入的美国家庭里，妻子比丈夫挣得多的家庭约占29.2%。参见Bureau of Labor Statistics, Wives Who Earn More Than Their Husbands, 1987–2010, 1988–2011 Annual Social and Economic Supplements to the Current Population Survey, http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r-eatNjOmLsJ:www.bls.gov/cps/wives_earn_more.xls+&cd=7&hl=en&ct=clnk&gl=us.

[29]. Cheng Yingqi, “Men to Wives: Earn More, But Still Less Than I Do,” China Daily, January 8, 2013, http://www.chinadaily.com.cn/china/2013-01/08/content_16093233.htm; and China Economic Net, “Shanghai Wives Hold the Purse Strings,” China Daily, February 7, 2013, http://en.ce.cn/Life/society/201302/07/t20130207_24102676.shtml.

[30]. The Cambridge Women’s Pornography Cooperative, Porn for Women (San Francisco: Chronicle Books, 2007).

[31]. 欲对此有更多了解，可参见Scott Coltrane, “Research on Household Labor: Modeling and Measuring Social Embeddedness of Routine Family Work,” Journal of Marriage and Family 62, no. 4 (2000): 1208–33.

[32]. Lynn Price Cook, “’Doing’ Gender in Context: Household Bargaining and Risk of Divorce in Germany and the United States,” American Journal of Sociology 112, no. 2 (2006): 442–72.

[33]. Scott Coltrane, Family Man: Fatherhood, Housework, and Gender Equality (Oxford: Oxford University Press, 1996).

[34]. 至于对家庭里收入与话语权之间关系的讨论，参见Frances Woolley, “Control Over Money in Marriage,“in Marriage and the Economy: Theory and Evidence from Advanced Industrial Societies, ed. Shoshana A. Grossbard-Shechtman and Jacob Mincer (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), 105–28; and Leora Friedberg and Anthony Webb, “Determinants and Consequences of Bargaining Power in Households,” NBER Working Paper 12367 (July 2006), http://www.nber.org/papers/w12367. 有关就业会减轻离异女性财务压力的研究，参见Matthew McKeever and Nicholas H. Wolfinger, “Reexamining the Economic Costs of Marital Disruption for Women,” Social Science Quarterly 82, no. 1 (2001): 202–17. 有关女人、长寿与经济保障之间关系的讨论，参见Laura L. Carstensen, A Long Bright Future: An Action Plan for a Lifetime of Happiness, Health, and Financial Security (New York: Broadway Books, 2009).

[35]. Constance T. Gager and Scott T. Yabiku, “Who Has the Time? The Relationship Between Household Labor Time and Sexual Frequency,” Journal of Family Issues 31, no. 2 (2010): 135–63; Neil Chethik, VoiceMale: What Husbands Really Think About Their Marriages, Their Wives, Sex, Housework, and Commitment (New York: Simon & Schuster, 2006); and K. V. Rao and Alfred DeMaris, “Coital Frequency Among Married and Cohabitating Couples in the United States,” Journal of Biosocial Science 27, no. 2 (1995): 135–50.

[36]. Sanjiv Gupta, “The Consequences of Maternal Employment During Men’s Childhood for Their Adult Housework Performance,” Gender & Society 20, no. 1 (2006): 60–86.

[37]. Richard W. Johnson and Joshua M. Wiener, A Profile of Frail Older Americans and Their Care Givers, Occasional Paper Number 8, The Retirement Project, Urban Institute (February 2006), http://www.urban.org/UploadedPDF/311284_older_americans.pdf.

[38]. Gloria Steinem, “Gloria Steinem on Progress and Women’s Rights,” interview by Oprah Winfrey, Oprah’s Next Chapter, YouTube video, 3:52 minutes, April 16, 2012, published by Oprah Winfrey Network, http://www.youtube.com/watch?v=orrmWHnFjqI&feature=relmfu.

[39]．对1 000多名成年人所做的调查发现，在40多岁的男性里，有80%的人说过，“从事具挑战性、让我全力以赴的工作”极为重要；而在20～30岁的男性里，有82%的人说过，“允许我有和家人在一起的时间”极为重要。参见Radcliffe Public Policy Center, Life's Work: Generational Attitudes Toward Work and Life Integration (Cambridge, MA: Radcliffe Public Policy Center, 2000).

第9章 “全能女人”是个神话

---

[1]. Sharon Poczter, “For Women in the Workplace, It's Time to Abandon ‘Have it All’ Rhetoric,” Forbes, June 25, 2012, http://www.forbes.com/sites/realspin/2012/06/25/for-women-in-the-workplace-its-time-to-abandon-have-it-all-rhetoric/.

[2]. U.S. Census Bureau, “Table FG1 Married Couple Family Groups, by Labor Force Status of Both Spouses, and Race and Hispanic Origin of the Reference Person,” America's Families and Living Arrangements, Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement (2011), http://www.census.gov/hhes/families/data/cps2011.html.

[3]. U.S. Census Bureau, “Table FG10 Family Groups,” America's Families and Living Arrangements, Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement (2011), http://www.census.gov/hhes/families/data/cps2011.html. Calculation derived by focusing on all family groups with children under eighteen.

[4]. China Daily, “Single Chinese Mothers Beset with Troubles,” December 12, 2004, http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-12/18/content_401364.htm.

[5]. Tina Fey, Bossypants (New York: Little, Brown, 2011), 256.

[6]. Gloria Steinem, “Gloria Steinem on Progress and Women's Rights,” interview by Oprah Winfrey, Oprah's Next Chapter, YouTube video, 3:52 minutes, April 16, 2012, published by Oprah Winfrey Network, http://www.youtube.com/watch?v=orrmWHnFjqI&feature=relmfu.

[7]. Beth Saulnier, “Meet the Dean,” Weill Cornell Medicine Magazine, Spring 2012, 25.

[8]. Jennifer Stuart, “Work and Motherhood: Preliminary Report of a

Psychoanalytic Study," The Psychoanalytic Quarterly 76, no. 2 (2007): 482.

[9]. Nora Ephron, 1996 commencement address, Wellesley College, http://new.wellesley.edu/events/commencementarchives/1996commencement.

[10]. Robyn J. Ely and Deborah L. Rhode, "Women and Leadership: Defining the Challenges," in Handbook of Leadership Theory and Practice, ed. Nitin Nohria and Rakesh Khurana (Boston: Harvard Business School Publishing, 2010), 377–410; Deborah L. Rhode and Joan C. Williams, "Legal Perspectives on Employment Discrimination," in Sex Discrimination in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives, ed. Faye J. Crosby, Margaret S. Stockdale, and S. Ann Ropp (Malden, MA: Blackwell, 2007), 235–70; and Ann Crittenden, The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World Is Still the Least Valued (New York: Metropolitan Books, 2001).

[11]. Pamela Stone, Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home (Berkeley: University of California Press, 2007); Leslie A. Perlow, "Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation," Administrative Science Quarterly 43, no. 2 (1998): 328–57; and Arlie Russell Hochschild, The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work (New York: Metropolitan Books, 1997). 琼·威廉姆斯（Joan Williams）身为法学教授和美国加州大学黑斯廷斯法学院职业法律中心，她将这些处罚称之为"开小差的恶名"（flexibility stigma）。

[12]. Jennifer Glass, "Blessing or Curse? Work-Family Policies and Mother's Wage Growth over Time," Work and Occupations 31, no. 3 (2004): 367–94; and Mindy Fried, Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture (Philadelphia: Temple University Press, 1998). 根据工作时"开小差"的类型，在对专业性要求不高的岗位的女性员工也会受到严厉的处罚。举例来说，韦伯和威廉姆斯在2008年调查了两类母亲群体（一类是专业人员，另一类是低薪劳动者），并且发现这两类人都因工作时"开小差"而受到了处罚，比如减薪、降职等。参见Gretchen Webber and Christine Williams, "Mothers in 'Good' and 'Bad' Part-Time Jobs: Different Problems, Same Result," Gender & Society 22, no. 6 (2008): 752–77.

[13]. Nicholas Bloom et al., "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment"(December 2012), http://www.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf.　最新研究表明，采取远程办公的方式在家工作会有一些负面效应，比如会增加工作时间，也会对员工提出更高的工作要求。参见Mary C.

Noonan and Jennifer L. Glass, “The Hard Truth about Telecommuting,” Monthly Labor Review 135, no. 6 (2012): 38–45.

[14]. 新近研究表明，长时间的工作会降低生产率。哈佛商学院的教授莱斯利·A. 佩尔罗（Leslie A. Perlow）发现，通过强制要求波士顿咨询公司的咨询顾问减少工作时间，他们反而变得更有效率。为了能让咨询顾问们每个星期都能休息一个晚上，佩尔罗让咨询工作团队在一种开诚布公的状态下敞开交流，结果，他们分配工作时变得更有效率。她还让工作团队制订计划并且共享信息，这样一来，当某位咨询顾问在晚上休息时，其他咨询顾问就能顶上来代替。这些相对大的调整还带来了一个结果，那就是咨询顾问们既对自己的工作感觉更好，也感到自己的工作和生活更加平衡了，咨询顾问的主管也对他们的工作给出了更高的评价。而且，辞职的人越来越少，团队的沟通交流也得到了加强。与此同时，和那些一如既往地工作很长时间的咨询顾问相比，有更多从工作中抽身的咨询顾问们想要为客户实现价值。参见Leslie Perlow, Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

[15]. Colin Powell with Tony Koltz, It Worked For Me: In Life and Leadership (New York: HarperCollins, 2012), 40.

[16]. Joan C. Williams and Heather Boushey, The Three Faces of Work-Family Conflict: The Poor, The Professionals, and the Missing Middle, Center for American Progress and Center for WorkLife Law (January 2010), 7. http://www.americanprogress.org/issues/2010/01/three_faces_report.html.

[17]. Economic Policy Institute, “Chart: Annual Hours of Work, Married Men and Women, 25–54, with Children, 1979–2010, by Income Fifth,” The State of Working America, http://stateofworkingamerica.org/chart/swa-income-table-2-17-annual-hours-work-married/. 假设一个人一年的工作时间是50个星期，那么到2010年，收入中等的已婚已育男女，其全年工作的时间已比1979年时多出了428个小时，平均算来也就是每周要多出8.6个小时。

尽管有很多美国人总有做不完的工作，但某些群体特别是那些薪水低、没什么技能的劳动者却没有足够的工作可以做。社会学家将这种倾向称作是受过更多教育和受教育程度不够的劳动者在劳动时间方面的“日益分化”（growing dispersion）。想要进一步了解劳动时间分化的情况，参见Arne L. Kallenberg, Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s (New York: Russell Sage Foundation, 2011), 152–54; and Jerry A. Jacobs and Kathleen Gerson, The Time Divide: Work,

Family, Gender Inequality (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

[18]. Peter Kuhn and Fernando Lozano, “The Expanding Workweek? Understanding Trends in Long Work Hours among U.S. Men, 1979–2006,” Journal of Labor Economics 26, no. 2 (2008): 311–43; Cynthia Fuchs Epstein and Arne L. Kalleberg, eds., Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life (New York: Russell Sage Foundation, 2004).

[19]. Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, “Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek,” Harvard Business Review 84, no. 12 (2006): 51.

[20]. 从20世纪90年代开始，欧洲多个福利国家的政府已经对工作时间做出了规定，以帮助双薪或双职工家庭。到了2000年，德国、荷兰、卢森堡、法国和比利时等国家政府，已将每周标准工作时间减少到40小时以下。有报告称，在工业化程度最高的国家里，美国的工作时间是最长的。参见Janet C. Gornick and Marcia K. Meyers, “Supporting a Dual-Earner/Dual-Career Society: Policy Lessons from Abroad,” in A Democracy that Works: The Public Dimensions of the Work and Family Debate, eds. Jody Hemann and Christopher Beem (New York: The New Press, forthcoming).

[21]. Sarah Perez, “80% of Americans Work ‘After Hours,’ Equaling an Extra Day of Work Per Week,” Techcrunch, July 2, 2012, http://techcrunch.com/2012/07/02/80-of-americans-work-after-hours-equaling-an-extra-day-of-work-per-week/.

[22]. Bronwyn Fryer, “Sleep Deficit: The Performance Killer,” Harvard Business Review 84, no. 10 (2006): 53–59, http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer.有关睡眠不足对人类认知能力的影响已有评述，可参见Paula A. Alhola and Paivi Polo-Kantola, “Sleep Deprivation: Impact on Cognitive Performance,” Neuropsychiatric Disease and Treatment 3, no. 5 (2007): 553–67; and Jeffrey S. Durmer and David F. Dinges, “Neurocognitive Consequences of Sleep Deprivation,” Seminars in Neurology 25, no. 1 (2005): 117–29.

[23]. Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson, and Melissa A. Milkie, The Changing Rhythms of American Family Life (New York: Russell Sage Foundation, 2006), 74–77.对父母照料孩子的时间所进行的研究发现，在2000年，不管是在职母亲还是没有工作的母亲，每周用于看护孩子的时间平均起来都

比1975年时要多6.5个小时。这一发现让研究者们得出了这样的结论："似乎发生了一场文化转变，它鼓励所有的母亲多花点时间去陪陪她们的孩子"。父母在陪孩子的时间上有所增加，很大程度上可以由这个原因来解释，即父母将看护孩子和休闲活动结合了起来，这意味着"不仅看护孩子变得越来越像是一项有趣的活动，就连父母自己在休闲时也越来越多地把孩子拉了进来"。伴随着父母远离只有成人参加的休闲活动，他们越来越多地将很多活动结合在一起，越来越多地和孩子们共度闲暇。这种转向表明，父母们愿意为了多和孩子们待在一起而牺牲个人时间。2009年的一项研究发现，和没有工作的母亲相比，有全职工作的母亲每周用于休闲娱乐活动的时间更少，从看电视到社区社交活动再到其他每一项休闲娱乐都是如此。结果，她们每周的休闲娱乐时间都少了10个小时。但是，不管女性是不是有全职工作，其配偶在休闲娱乐活动上花费的时间并没有什么差别。参见Melissa A. Milkie, Sara B. Raley, and Suzanne M. Bianchi, "Taking on the Second Shift: Time Allocations and Time Pressures of U.S. Parents with Preschoolers," Social Forces 88, no. 2 (2009): 487–517.

[24]. Sharon Hays, The Cultural Contradictions of Motherhood (New Haven, CT: Yale University Press, 1996).

[25]. The NICHD Early Child Care Research Network, ed., Child Care and Child Development: Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development (New York: Guilford, 2005).

[26]. National Institute of Child Health and Human Development, Findings for Children up to Age 41/2 Years,The NICHD Study of Early Child Care and Youth Development, NIH Pub. No. 05-4318 (2006), 1, http://www.nichd.nih.gov/publications/pubs/upload/seccyd_06.pdf.

[27]. Ibid.; see also NICHD Early Child Care Research Network, "Child-Care Effect Sizes for the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development," American Psychologist 61, no.2 (2006): 99–116.就一些研究案例而言，父母花更多时间照看的那些孩子，也会更多地表现出个人行为方面的问题，比如脾气暴躁或是喜欢顶嘴等；而在高质量的看护条件下成长起来的孩子往往很少会出现这些问题，即便有，到了六年级时基本也会消失殆尽。凯瑟琳·麦卡特尼是哈佛大学教育学院院长，也是这项研究的主要人员。正如她注意到的，"不管是从哪个标准来衡量，照顾孩子的时间长短所产生的影响都很小。在照顾孩子上多花些时间会有哪些问题，这不仅需要将女性就业因素纳入考量，还要考虑到逐渐减少的女性抑郁和越来越高的家庭收入"（参见她于2012年2月26日给笔者的电子邮件）。有关这些发现和问题的讨论，参见Kathleen McCartney et al., "Testing a Series of

Causal Propositions Relating Time in Child Care to Children's Externalizing Behavior," Development Psychology 46, no. 1 (2010): 1–17.对女性就业和孩子成长之间关系的"元分析"，参见Wendy Goldberg et al., "Maternal Employment and Children's Achievement in Context: A Meta-Analysis of Four Decades of Research," Psychological Bulletin 134, no. 1 (2008): 77–108.

学者们已经注意到，尽管大多数证据表明女性就业对孩子的发展并没有什么不利的影响；但女性在自己的孩子刚出生的第一年就去工作，会与孩子的认知能力发展不够、在个人行为方面有些问题等情况联系在一起。还有一些因素可以中和刚刚提到的那些结论，其中包括父母的敏感程度，还有孩子受到照顾的质量。参见Jane Waldfogel, "Parental Work Arrangements and Child Development," Canadian Public Policy 33, no. 2 (2007): 251–71.

无论是父母还是他人照顾孩子，各种研究都一致发现，只有照顾孩子的质量才是最要紧的。孩子既需要悉心的照顾，也需要考虑他们需要的特别照顾。相关讨论，参见Jane Waldfogel, What Children Need (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006).

[28]. National Institute of Child Health and Human Development, Findings for Children up to Age 4½Years; National Institute of Child Health and Human Development Early Child Care and Research Network, "Fathers' and Mothers' Parenting Behavior and Beliefs as Predictors of Children's Social Adjustment and Transition to School," Journal of Family Psychology 18, no. 4 (2004): 628–38.

[29]. NICHD Early Child Care and Research Network, "Child-Care Effect Sizes," 113.

[30]. 英国对11 000名儿童进行的研究揭示出，表现出最大幸福感的那些孩子，其父母都是在外面而不是在家里工作。在母亲受教育程度和家庭收入没有什么差别的情况下，双薪家庭的孩子（尤其是女孩）在个人行为上出现问题（比如多动、不开心、焦虑等）的情况最少。参见Anne McMunn et al., "Maternal Employment and Child Socio-Emotional Behavior in the UK: Longitudinal Evidence from the UK Millennium Cohort Study," Journal of Epidemiology & Community Health 66, no. 7 (2012): 1–6.

[31]. Robin W. Simon, "Gender, Multiple Roles, Role Meaning, and Mental Health," Journal of Health and Social Behavior 36, no. 2 (1995): 182–94.

[32]. Marie C. Wilson, Closing the Leadership Gap: Add Women, Change Everything (New York: Penguin, 2007), 58.

[33]. Melanie Rudd, Jennifer Aaker, and Michael I. Norton, “Leave Them Smiling: How Small Acts Create More Happiness than Large Acts,” working paper (2011), http://faculty-gsb.stanford.edu/aaker/pages/documents/LeaveThemSmiling_RuddAakerNorton12-16-11.pdf.

[34]. Mary C. Curtis, “There’s More to Sheryl Sandberg’s Secret,” Washington Post, April 4, 2012, http://www.washingtonpost.com/blogs/she-the-people/post/theres-more-to-sheryl-sandbergs-secret/2012/04/04/gIQAGhZsvS_blog.html.

第10章 让我们开始讨论吧

---

[1]. Gloria Steinem, “In Defense of the ‘Chick-Flick,’” Alternet, July 6, 2007, http://www.alternet.org/story/56219/gloria_steinem%3A_in_defense_of_the_'chick_flick'.

[2]. Marianne Cooper, “The New F-Word,” Gender News, February 28, 2011, http://gender.stanford.edu/news/2011/new-f-word.

[3]. Susan Faludi, Backlash: The Undeclared War Against American Women (New York: Crown, 1991).

[4]. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).

[5]. Corinne A. Moss-Racusin et al., “Science Faculty’s Subtle Gender Biases Favor Male Students,” Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 109, no. 41 (2012): 16474–79.

[6]. 有关求职者的研究，参见Rhea E. Steinpreis, Katie A. Anders, and Dawn Ritzke, “The Impact of Gender on the Review of Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study,” Sex Roles 41, nos. 7–8 (1999): 509–28.有关不同性别间的偏好和学术表现的研究，参见Christine Wennerås and Agnes Wold, “Nepotism and Sexism in Peer Review,” Nature 387 (1997): 341–43.对乐团选拔时偏好的研究，参见Claudia Goldin and Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians,” The American Economic Review 90, no. 4 (2000):715–41.

[7]. 经济学家克劳迪娅·戈丁（Claudia Goldin）与塞西莉亚·劳斯（Cecilia

Rouse）调查研究了美国顶尖乐团招聘乐手的情况并发现，换成盲听评审的方法（即评审人只能听到求职者的演奏却看不到求职者本人），可以减少对女性的歧视。她们估计，换用盲听评审的方法，则能为新招聘乐手中女性人数的增加贡献30%。参见Goldin and Rouse, “Orchestrating Impartiality,” 715–41.

[8]. Emily Pronin, Thomas Gilovich, and Lee Ross, “Objectivity in the Eye of the Beholder: Divergent Perceptions of Bias in Self Versus Others,” Psychological Review 111, no. 3 (2004): 781–99; Emily Pronin, Daniel Y. Lin, and Lee Ross, “The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others,” Personality and Social Psychology Bulletin 28, no. 3 (2002): 369–81.

[9]. Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. Cohen, “Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination,” Psychological Science 16, no. 6 (2005): 474–80. 这一研究发现，当一个男性拥有某种特征或特质时，和其他方面的条件比起来，他在这方面的特质将会被看作是录用他更为重要的标准。即使当一个男性拥有诸如“以家庭为重”或“有孩子”等带有典型女性色彩的条件时，这些条件也会成为他被录用的更为重要的标准。此类偏袒似乎并没有发生在女性求职者身上。事实上，该项研究却发现有一种完全相反的倾向存在：当女性求职者的教育背景很好时，这方面的条件和其他招聘标准比起来，却显得并不那么重要，甚至可有可无。然而，这种相反的倾向还没有在统计学的意义上得到印证。

这一研究还发现，负责招聘评审的人员其实已经为那些在传统印象中打上性别烙印的工作岗位重新制定了招聘标准，以便将这个标准与自己想要录取的那个性别的求职者所拥有的特定经历和文凭恰好匹配上。比如，在传统印象中属于男性工作的警长一职，显然是男性求职者更受欢迎。但是当主持该项研究的人员对传统印象中属于女性工作的岗位，比如从事妇女研究的教授进行同样的调查研究时，却发现了女性求职者受到照顾的情况。就这个岗位的例子而言，在公开维护女性诉求方面如果有较好的表现，将被看作是一个非常重要的招聘标准：如果女性求职者在这方面曾有较好表现，她将大获加分；如果她在这方面乏善可陈，也无关紧要，这不会影响对她的招聘，但这种偏袒并没有惠及男性求职者。另有其他研究证实了这个看法：负责招聘的评审人员会根据自己已有的录取决定对录用标准做出非常细微的调整，这对性别或种族并不是这个工作岗位上具有代表性的那些求职者很不利。举例来说，招聘方会以一定的录取标准来评价申请管理岗位的那些求职者们，“力量式人格”（agentic，表现为有很强的办事能力、自信、有进取心）和“共享式人格”（communal，表现为谦虚、友善、爱交际）的求职者们都被纳入了这样的录取标准。然而2008年由费兰（Phelan）等人主持的一项研究对这些标准做了调查，结果发现负责招聘的评审人员“更看重工作能力而不是社交

技巧，这一标准对所有的求职者来说都是一视同仁的；但在评判那些拥有‘力量式人格’的女性时则有例外，评审人员会更看重她们的社交技巧而不是工作能力”。研究人员就此总结道，“在衡量拥有‘力量式人格’的女性时，负责招聘的评审人员将取舍标准从她们完全能够胜任工作（这是就工作能力而言）转向了这些女性在他们眼中的不足之处（也就是社交技巧方面的问题），以便为自己对她们的歧视找一个冠冕堂皇的理由。”

乌尔曼（Uhlmann）和科恩（Cohen）在研究报告里称，在前文提到的那个对招聘警长一职进行的调查研究里，优先考虑男性的偏见主要在于负责招聘的男性评审员。尽管男性和女性评审人员在这个问题上都想制定对男性更有利的录用标准，但男性评审人员却更有可能将这种偏见表现出来。在谈到录取意见时，即便男女求职者的条件和表现相差无几，男性评审人员也会给男性求职者更为正面的评价，而女性评审员则会给出同样的评价。至于前文提到的那个招聘妇女研究教授时的偏见，则主要在于负责招聘的女性评审员。正是那些女性评审员会将录取标准调整得对女性求职者更有利，并在裁定录取意见时更多地照顾女性求职者而不是男性。重要的是，这一研究发现，当评审人员在知道求职者性别以前被要求严格按照录取标准（这些标准对一个工作岗位来说至关重要）行事时，不管是男性还是女性评审员都没有在录取意见里表现出任何性别偏见。研究结论认为，为了减少歧视现象，在评审求职之前，应该就价值评判标准达成明确、一致的意见。

研究说明，人们会改变招聘的标准，以便让自己想录取的人的经历和文凭都能符合招聘标准的要求，尤其对于那些在传统印象里带有性别色彩的工作更是如此，这样评审们就可以用所谓的“对工作有利”为歧视和偏见找借口了。既然那些认为自己能够保持客观的评审在招聘警长时反而表现出了最明显的偏见，研究人员就此提出，评审也许是觉得“自己已经为这个职位选择了最合适的男人”，“但其实他们只是选择了最符合他的录取标准的人选”。迫于时间限制，研究人员没有对招聘从事妇女研究的教授的评审人员做过评估。另请参见Julie E. Phelan, Corinne A. Moss-Racusin, and Laurie A. Rudman, “Competent Yet Out in the Cold: Shifting Criteria for Hiring Reflect Backlash Toward Agentic Women,” Psychology of Women Quarterly 32, no. 4 (2008): 406–13. 还有研究表明，相信自己在招聘评审时保持客观反而与性别歧视的增加有关联；这方面的研究，可参见Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. Cohen, “‘I Think It, Therefore It’s True’: Effects of Self-Perceived Objectivity on Hiring Discrimination,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 104, no. 2 (2007): 207–23.

[10]. Sreedhari D. Desai, Dolly Chugh, and Arthur Brief, “Marriage

Structure and Resistance to the Gender Revolution in the Workplace," Social Science Research Network (March 2012). http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2018259. 这一研究还发现，与"传统婚姻"中的男性一样，"新传统婚姻"（即男性与兼职工作的女性结婚）中的男性，会比"现代婚姻"中的男性更容易对职场女性抱有负面的看法和态度。

[11]. 与"善意的性别偏见"有关的讨论，参见Peter Glick and Susan T. Fiske, "The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism," Journal of Personality and Social Psychology 70, no. 3 (1996): 491–512.

[12]. Melissa Korn, "Choice of Work Partner Splits Along Gender Lines," Wall Street Journal, June 6, 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303506404577448652549105934.html.

[13]. 道·琼斯2012年的一份研究报告发现，与不成功的新创企业相比，在有风险支持的成功新创企业里，女性担任执行官的平均比例更高一些，达到了7.1%，而前者只有3.1%。同样，赫林（Herring）在2009年也发现，商业组织里种族和性别的多样化，与良好的业绩表现（比如销售收入的增加以及更高的相对利润）有着某种关联。然而，科昌（Kochan）等人在2003年却发现，种族和性别的多样化对业务收入并没有明显的直接影响。既然带有多样性的团队更有机会拥有多元化的视角、技能组合及解决问题的办法，它们也就更有可能比多样性稍显逊色的团队表现得更好。不过，研究发现，这种可能性却往往因团队决策过程中出现的一些问题而大打折扣，比如交流沟通不畅，或是在和团队中大多数人的意见不一致时，那些少数派会对说出自己的观点犹豫不决。因此，对于那些带有多样性特征的团队来说，若想让事业发展壮大，就需要创造出增强信任和凝聚力的环境，以及对成员中的不同意见和观点报以宽容的氛围。参见Jessica Canning, Maryam Haque, and Yimeng Wang, Women at the Wheel: Do Female Executives Drive Start-Up Success?, Dow Jones and Company (September 2012), http://www.dowjones.com/collateral/files/WomenPE_report_final.pdf; Cedric Herring, "Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity," American Sociological Review 74, no. 2 (2009): 208–24; Elizabeth Mannix and Margaret A. Neale, "What Difference Makes a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," Psychological Science in the Public Interest 6, no. 2 (2005): 31–55; and Thomas Kochan et al., "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network," Human Resource Management 42, no. 1 (2003): 3–21.

[14]. Cynthia C. Hogan, e-mail message to the author, March 30, 2012.

[15]. 关于哈佛商学院致力于创造一种更为包容的学习环境的情况，乃是笔者于2012年5月23日访问该院时，在讨论中由院方提供给笔者的情况。

[16]. Sean Alfano, “Poll: Women’s Movement Worthwhile,” CBS News, February 11, 2009, http://www.cbsnews.com/2100-500160_162-965224.html.

第11章 为平等而不懈努力

[1]. 对于“选择的风格”（rhetoric of choice），人们普遍认为：女性能够自由选择自己是否工作，而且会全然不顾那些妨碍她们将工作和家庭完美结合起来的观念，以及家庭和制度方面的障碍；而男性则不然。对这一问题的分析，参见David Cotter, Joan M. Hermsen, and Reeve Vanneman, “The End of the Gender Revolution? Gender Role Attitudes from 1977 to 2008,” American Journal of Sociology 117, no. 1 (2011): 259–89; Pamela Stone, Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home (Berkeley: University of California Press, 2007); and Joan Williams, Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It (Oxford: Oxford University Press, 2000).

[2]. Professor Deborah H. Gruenfeld, discussion with the author, June 26, 2012.

[3]. Patricia Sellers, “New Yahoo CEO Mayer is Pregnant,” CNNMoney, July 16, 2012, http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2012/07/16/mayer-yahoo-ceo-pregnant/.

[4]. “German Family Minister Slams Yahoo! CEO Mayer,” Spiegel Online International, August 1, 2012, http://www.spiegel.de/international/germany/german-government-official-criticizes-yahoo-exec-for-short-maternity-leave-a-847739.html.

[5]. Kara Swisher, “Kara Swisher at Garage Geeks,” YouTube video, 9:33 minutes, posted by ayeletknoff, August 1, 2012, http://www.youtube.com/watch?v=jFtdsRx2frI&feature=youtu.be.

[6]. 对于一个作为个体的女性如何被视为整个女性的代表，以及女性在某方面的不足又是如何固化为人们对女性成见的讨论，参见Rosabeth Moss Kanter, Men and Women of the Corporation, 2nd ed. (New York: Basic Books, 1993).

[7]. “Sheryl Sandberg Is the Valley’s ‘It’ Girl——Just Like Kim Polese Once

Was"一文，可见于Eric Jackson, "Apology to Sheryl Sandberg and to Kim Polese [Updated]"一文结尾，收于Forbes, May 23, 2012, http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/05/23/apology-sheryl-sandberg-kim-polese/.

[8]. Kim Polese, "Stop Comparing Female Execs and Just Let Sheryl Sandberg Do Her Job," Forbes, May 25, 2012, http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2012/05/25/stop-comparing-female-execs-and-just-let-sheryl-sandberg-do-her-job/.

[9]. Jackson, "Apology to Sheryl Sandberg and to Kim Polese [Updated]."

[10]. 对有关"蜂后综合征"（queen bee syndrome）的研究已有评述，参见Belle Derks et al., "Gender-Bias Primes Elicit Queen Bee Behaviors in Senior Policewomen," Psychological Science 22, no. 10 (2011): 1243–49; and Belle Derks et al., "Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?," British Journal of Social Psychology 50, no. 3 (2011): 519–35.

[11]. Elizabeth J. Parks-Stamm, Madeline E. Heilman, and Krystle A. Hears, "Motivated to Penalize: Women's Strategic Rejection of Successful Women," Personality and Social Psychology Bulletin 34, no. 2 (2008): 237–47; Rocio Garcia-Retamero and Esther López-Zafra, "Prejudice Against Women in Male-Congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership," Sex Roles 55, nos. 1–2 (2006): 51–61; David L. Mathison, "Sex Differences in the Perception of Assertiveness Among Female Managers," Journal of Social Psychology 126, no. 5 (1986): 599–606; and Graham L. Staines, Carol Tavris, and Toby E. Jayaratne, "The Queen Bee Syndrome," Psychology Today 7 (1974): 55–60.

[12]. Naomi Ellemers et al., "The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or the Queen Bee Syndrome?" British Journal of Social Psychology 43, no. 3 (2004): 315–38. 老一代的女教授堪称人中龙凤，在她们努力跻身上层的时代，女性碰到的障碍要比现在还多，正是她们自己对女学生持有更多的性别偏见。这一发现意味着，蜂后综合征的种种行为表现乃是性别歧视的结果。

[13]. Katherine Stroebe et al., "For Better or For Worse: The Congruence of Personal and Group Outcomes on Target's Responses to Discrimination," European Journal of Social Psychology 39, no. 4 (2009): 576–91.

[14]. Madeleine K. Albright, Women in the World Summit, March 8, 2012,

http://www.thedailybeast.com/articles/2012/03/09/women-in-the-world-highlights-angelina-jolie-madeline-albright-more-video.html.

[15]. Derks et al., “Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?,” 519–35; Robert S. Baron, Mary L. Burgess, and Chuan Feng Kao, “Detecting and Labeling Prejudice: Do Female Perpetrators Go Undetected?,” Personality and Social Psychology Bulletin 17, no. 2 (1991): 115–23.

[16]. Sarah Dinolfo, Christine Silva, and Nancy M. Carter, High Potentials in the Leadership Pipeline: Leaders Pay It Forward, Catalyst (2012), 7, http://www.catalyst.org/publication/534/42/high-potentials-in-the-pipeline-leaders-pay-it-forward.

[17]. Janet Aschkenasy, “How a ’Good Old Girls’ Network at Merrill Advanced the Careers of Four Women,” Wall Street Technology Association, July 16, 2012, http://news.wsta.efinancialcareers.com/newsandviews_item/wpNewsItemId-106965.

[18]. Kunal Modi, “Man Up on Family and Workplace Issues: A Response to Anne-Marie Slaughter,” The Huffington Post, July 12, 2012, http://www.huffingtonpost.com/kunal-modi/.

[19]. Joan Williams, “Slaughter vs. Sandberg: Both Right,” The Huffington Post, June 22, 2012, http://www.huffingtonpost.com/joan-williams/ann-marie-slaughter_b_1619324.html.

[20]. Debora Spar, “Why Do Successful Women Feel So Guilty?,” The Atlantic, June 28, 2012, http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/why-do-successful-women-feel-so-guilty/259079/.

[21]. 40%的上班族妈妈没有病假和休假，几乎有50%的上班族妈妈无法请假去照顾自己生病的孩子（Institute for Women’s Policy Research 2007）；大约只有50%的女性拿到了她们在产假期间的薪水（Laughlin 2011）。这些政策带来了非常糟糕的结果，没有带薪家务假的家庭往往会背上债务并会陷入贫穷（Human Rights Watch 2011）。兼职工作的时间并不固定，这几乎不会给你预先计划安排的机会，而且常常让每周的工作时间多于40小时，因此它也就只能给人们提供最基本的生活来源（Bravo 2012）。还有太多的工作标准过于刻板僵化又缺乏公平，这往往对女性极为不利。参见Institute for Women’s Policy Research, Women and Paid Sick Days: Crucial for Family Well-Being, fact sheet, February 2007; Lynda Laughlin, Maternity Leave and Employment Patterns of First-Time

Mothers: 1961–2008, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P70–128 (October 2011), 9, http://www.census.gov/prod/2011pubs/p70-128.pdf; Human Rights Watch, Failing Its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US (2011), http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0211webwcover.pdf; and Ellen Bravo, "'Having It All?'——The Wrong Question to Ask for Most Women," Women's Media Center, June 26, 2012, http://www.womensmediacenter.com/feature/entry/having-it-allthe-wrong-question-for-most-women.

[22]. Nicholas D. Kristof, "Women Hurting Women," New York Times, September 29, 2012, http://www.nytimes.com/2012/09/30/opinion/sunday/kristof-women-hurting-women.html?_r=0.

[23]. 平等就业机会委员会（EEOC）在1990年至2003年期间，对超过20 000家公司做过跟踪调查。研究发现：在这些公司高层担任主管的女性人数比例的提高，会相应带来担任中层管理角色的女性人数比例的提高。这项研究还发现，尽管身居高位的女性对提拔其他女性能够产生积极影响，但这方面的影响力也会随着时间逐渐变得不那么重要。参见Fiden Ana Kurtulus and Donald Tomaskovic-Devey, "Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records," The Annals of the American Academy of Political and Social Science 639, no. 1 (2012): 173–97. 一项对800多家美国公司的研究发现，当女性在高管薪酬委员会里的席位越多时，不同性别高管之间的薪酬差距就越小。不过，这一研究还发现，如果首席执行官是女性，则对减少不同性别之间的薪酬差距没什么影响。参见Taekjin Shin, "The Gender Gap in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive Officers," The Annals of the American Academy of Political and Social Science 639, no. 1 (2012): 258–78. 一项对72家美国大公司的研究发现，如果这些公司在20世纪80年代和90年代早期，在相对低层的岗位上担任主管的女性所占的比例越高，在1994年拥有能兼顾工作与家庭的人力资源政策的可能性就越大；而到了1999年，其内部担任高级管理角色的女性比例也就越大。参见George F. Dreher, "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top," Human Relations 56, no.5 (2003): 541–62.

[24]. Gloria: In Her Own Words, HBO documentary, directed by Peter Kunhardt (2011).

第12章 做回你自己（梅洛迪·霍布森）

---

[1]. Francis M. Beal, "Double Jeopardy: To Be Black and Female," in The Black Woman: An Anthology, ed. Toni Cade Bambara (New York: Signet, 1970), 90–100; and Kimberle Crenshaw, Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics, University of Chicago Legal Forum (1989), 139–67.

[2]. U.S. Department of Education, The Condition of Education 2012, table A-47–2, National Center for Education Statistics (2012), http:// nces.ed.gov/ fastfacts/display.asp?id=72.

[3]. Ariane Hegewisch and Claudia Williams, The Gender Wage Gap: 2012, fact sheet, Institute for Women's Policy Research (September 2013), http:// www.iwpr.org/publications/pubs/the-gender- wage- gap-2012–1. For more information regarding the gender wage gap, see note 10 of the introduction to this book.

[4]. Black Entrepreneur Profile, African American CEOs of Fortune 500 Companies (August 2013), http://www.blackentrepreneurprofile.com/ fortune-500- ceos/.

[5]. White men hold 67.9 percent of Fortune 100 board seats and 73.3 percent of Fortune 500 board seats. See Alliance for Board Diversity, Missing Pieces: Women and Minorities on Fortune 500 Boards (2013), http:// theabd.org/2012_ABD%20Missing_Pieces_Final_8_15_13.pdf; and Derek T. Dingle, "The African Americans Directing America's Largest Corporations," Black Enterprise, September 5, 2013, http:// www.blackenterprise.com/b-e-exclusives/african-americans-directing - americas- largest- corporations/.

[6]. Russell Reynolds Associates, 2013 Fortune 250 Diversity Study, forthcoming.

[7]. A recent study found that when a leader from a poorly performing company was a black woman, she received more negative evaluations than when that same leader was a white man, a white woman, or a black man. See Ashleigh Shelby Rosette and Robert W. Livingston, "Failure Is Not an Option for Black Women: Effects of Organizational Performance on Leaders with Single Versus Dual-Subordinate Identities," Journal of Experimental Social Psychology 48, no. 5 (2012): 1162–67.

[8]. Michael I. Norton and Evan P. Apfelbaum, "The Costs of Racial 'Color

Blindness,'" Harvard Business Review 91, nos. 7–8 (2013): 22.

第13章 勇敢地向前一步（库纳尔·莫迪）

[1]. Center for American Women and Politics, Women in the U.S. Congress 2013, fact sheet (April 2013), http://www.cawp.rutgers.edu/ fast_facts/ levels_of_office/documents/cong.pdf.

[2]. Elle and the Center for American Progress, The Big Power Grab (August 2013), http://www.elle.com/life-love/society-career/power - survey#slide- 1.

[3]. Tammy D. Allen et al., "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology 89, no. 1 (2004): 127–36; and Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, and Christine Silva, "Why Men Still Get More Promotions Than Women," Harvard Business Review 88, no. 9 (2010): 80–85.

[4]. Between the mid-1980s and 2000, the percentage of all children who lived in a household where all the adults worked increased from about 60 percent to 70 percent. Suzanne Bianchi, New Realities of Working Families, United States Department of Labor（June 1999), http://www.dol.gov/oasam/ programs/history/herman/reports/ futurework/conference/workingfamilies/ workingfamilies_toc.htm; and Joan C. Williams and Heather Boushey, The Three Faces of Work-Family Confiict: The Poor, The Professionals, and the Missing Middle, Center for American Progress and Center for WorkLife Law（January 2010), http://www.americanprogress.org/issues/2010/01/three_faces _report.html.

[5]. Melissa A. Milkie, Sara B. Raley, and Suzanne M. Bianchi, "Taking on the Second Shift: Time Allocations and Time Pressures of U.S. Parents with Preschoolers," Social Forces 88, no. 2 (2009): 487–517.

第14章 倾听你内心的声音（雷切尔·西蒙斯）

[1]. Women's Initiative, Steering Committee's Report, Duke University (2003), http://universitywomen.stanford.edu/reports/WomensInitiative Report.pdf.

[2]. Colleen Walsh, "Winfrey: Failure Is Just Movement," Harvard Gazette,

May 30, 2013, http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/05/ winfrey-failure-is-just-movement/.

第15章 寻找第一份工作（明迪·勒维）

[1]. Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Mary C. Meaney, “A Business Case for Women,” The McKinsey Quarterly (September 2008), 4, http://www.womenscolleges.org/files/pdfs/BusinessCasefor Women.pdf.

[2]. Cross-Tab Marketing Services, Online Reputation in a Connected World (January 2010), 6.

[3]. National Association of Colleges and Employers, The Job Outlook for the Class of 2014 (2013), http://www.naceweb.org/uploadedFiles/ Pages/ MyNACE/grab_and_go/students/job- outlook-2014- student - version.pdf.

[4]. The success rate of landing a job from open positions listed on a job board or from placing a résumé on a job board is only between 4 and 10 percent. See Mark Emery Bolles and Richard Nelson Bolles, What Color Is Your Parachute? Guide to Job-Hunting Online (Berkeley: Ten Speed Press, 2011).

[5]. Albert Mehrabian, Nonverbal Communication (Chicago: Adeline-Atherton, 1972). It should be noted that situational factors can infi uence the degree to which what someone says, her body language, and her tone of voice shape the impressions that are formed about her.

[6]. Tomi-Ann Roberts and Susan Nolan- Hoeksema,“Sex Differences in Reactions to Evaluative Feedback,” Sex Roles 21, nos. 11–12 (December 1989): 725–47; and Maria Johnson and Vicki S. Helgeson, “Sex Differences in Response to Evaluative Feedback: A Field Study,” Psychology of Women Quarterly 26, no. 3 (2002): 242–51.

[7]. Sylvia Beyer, “Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations,” Current Psychology 17, no. 4 (1998): 346–58.

[8]. Joanna Barsh and Lareina Yee, Unlocking the Full Potential of Women at Work, McKinsey & Company (2012), http://www.mckinsey .com/careers/ women/~/media/Reports/Women/2012%20WSJ%20 Women%20in%20the %20Economy%20white%20paper%20FINAL .ashx.

[9]. Bureau of Labor Statistics, Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Study (July 2012), http://www.bls.gov/news.release/ pdf/ nlsoy.pdf. This report found that the average person born between 1957 and 1964 had 11.3 jobs between the ages of eighteen and forty-six, with almost half of these jobs being held between the ages of eighteen and twenty- four.

第16章 薪资谈判的技巧（金姆·基丁）

---

[1]. Ariane Hegewisch and Claudia Williams, The Gender Wage Gap: 2012, fact sheet, Institute for Women's Policy Research (September 2013), http:// www.iwpr.org/publications/pubs/the-gender- wage- gap

[2]. National Women's Law Center, How the Wage Gap Hurts Women and Families, fact sheet (April 2013), http://www.nwlc.org/sites/default/ files/pdfs/ factorotherthan_sexfactsheet_5.30.12_final.pdf.

[3]. Christianne Corbett and Catherine Hill, Graduating to a Pay Gap: The Earnings of Women and Men One Year After Graduation, American Association of University Women (October 2012), http://www.aauw .org/files/2013/02/ graduating-to-a- pay-gap-the-earnings-of-women - and- men- one- year- after- college- graduation.pdf.

[4]. Hilary M. Lips, "The Gender Pay Gap: Challenging the Rationalizations, Perceived Equity, Discrimination, and the Limits of the Human Capital Model," Sex Roles 68, nos. 3–4 (2013): 169–85; Corbett and Hill, Graduating to a Pay Gap; Francine D. Blau and Lawrence M. Kahn, "The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can?" Academy of Management Perspectives 21, no. 1 (2007): 7–23; and Linda Babcock and Sara Laschever, Women Don't Ask (New York: Bantam Books, 2007).

[5]. Hannah Riley Bowles and Linda Babcock, "How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma? Relational Accounts Are One Answer," Psychology of Women Quarterly 37, no. 1 (2013): 80–96.

[6]. Roger Dawson, Secrets of Power Negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator (Franklin Lakes, NJ: Career Press, 1999).

[7]. Bowles and Babcock, "How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma?"

[8]. Amanda M. Fairbanks, “5 Ways to Earn What You’re Worth,” The Huffi ngton Post, June 13, 2011, http://www.huf? ngtonpost.com/2011/ 06/13/ women-salary-job- negotiation_n_875642.html.

第17章 让我们一起向前一步（雷切尔·托马斯）

---

[1]. Patrick R. Laughlin, Erin C. Hatch, Jonathan S. Silver, and Lee Boh, “Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Induced Strategies,” Journal of Personality and Social Psychology 90, no. 4 (2006): 644–51; and Paul Zarnoth and Janet A. Sniezek, “The Social Infiuence of Confidence in Group Decision Making,” Journal of Experimental Social Psychology 33, no. 4 (1997): 345–66.

[2]. Dana R. Carney, Amy J. C. Cuddy, and Andy J. Yap, “Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance,” Psychological Science 21, no. 10 (2010): 1363–68.

致毕业生的一封信

---

[1]. For more on this point, see the introduction to this book.

[2]. See chapter 3 for more about the success- likeability penalty thatwomen experience.

[3]. Jenifer R. Lightdale and Deborah A. Prentice, “Rethinking Sex Differences in Aggression: Aggressive Behavior in the Absence of SocialRoles,” Personality and Social Psychology Bulletin 20, no. 1 (1994): 34–44.

[4]. See chapter 2 for information about how women tend to underestimate their abilities and attribute their success to external factors.

[5]. Bureau of Labor Statistics, Employment Characteristics of Families Summary (April 2012), http://www.bls.gov/news.release/famee.nr0 .htm; and Sarah Jane Glynn, The New Breadwinners: 2010 Update, Center for American Progress (April 2012), http://www.americanprogress.org/issues/labor/ report/2012/04/16/11377/the- new- breadwinners- 2010- update/.